تطوير أداء القيادات الجامعية
في ضوء
"مدخل إدارة التميز"

اعداد
د. مجدي لطفي عبد العال

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

٣٧٨.٦٢
ع . م

عبد العال ، مجدي لطفي .

تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التميز / مجدي لطفي عبد العال.ـ ط١.ـ دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع .

٢٢٨ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .

تدمك : ٩٧٨ – ٩٧٧ – ٣٠٨ – ٦٥٩ - ٦

١. التعليم العالي – مصر. أ - العنوان .

رقم الإيداع : ٥١٥٣ .

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتف- فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥-٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: elelm_aleman٢٠١٦@hotmail.com & elelm_aleman@yahoo.com

الناشر : دار الجديد للنشر والتوزيع
تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر
هاتف : ٢٤٣٠٨٢٧٨ (٠) ٠٠٢٠١٣
محمول ٦٦١٦٢٣٧٩٧ (٠) ٠٠٢٠١٣ & ٧٧٢١٣٦٣٧٧ (٠) ٠٠٢٠١٣
E-mail: dar_eldjadid@hotmail.com

الفهرس

□

المـــقـدمة

يشهد العالم تغيرات عديدة على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتعليمى والتي تنعكس بدورها على كافة المؤسسات في أي مجتمع، وبخاصة المؤسسات الجامعية، الأمر الذى يتطلب وجود قيادات فاعلة قادرة على أن تؤدى دورها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وتعمل على مواجهة المشكلات التعليمية الحاضرة والمستقبلية،ومن ثم التحول إلى العملية الإدارية على أنها عملية تيسير، وتسيير لأعمال المؤسسة، إلى النظر إليها بوصفها عملية قيادية فى المقام الأول.

كذلك شهد التعليم الجامعى فى العقود الأخيرة من القرن العشرين تطورًا جذريًا فى أساليبه وأنماطه، وقد أتى ذلك التطور مقترنًا بالجودة على وجه الخصوص باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجيدة التى تساير التغيرات الدولية والمحلية، فأصبح المجتمع العالمى ينظر إلى الجودة والتطوير كوجهين لعملة واحدة.[١]

وفى إطار الاهتمام العالمى بجودة التعليم وتحقيق التميز، فقد خطت الجامعات المصرية خطوات ملموسة فى تطوير نظمها، لتتوافق مع معايير الجودة، وتم تشكيل لجنة قومية لتطوير التعليم العالى والجامعى، وبصدور القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ تم إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وتوالى إنشاء مراكز ووحدات للجودة على مستوى كل جامعة وكلية، وعقدت مؤتمرات وندوات لتطوير منظومة التعليم العالى فى مصر حتى سنة ٢٠١٧، طرحت فى مؤتمر قومى، انتهى إلى:

١- هادى ربيع، **الاتجاهات المعاصرة في التربية والتعليم**، مكتبة المجتمع العربي، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٢.

✓ رسم إستراتيجية تضمنت ٢٥ مشروع لتطوير التعليم الجامعي.
✓ اتفق على تنفيذ ٦ مشروعات منها في الفترة من ٢٠٠٢ إلى ٢٠١٧ وهى:-

- مشروع صندوق تطوير التعليم العالي HEEP
- مشروع تطوير كليات التربية FOEP
- مشروع تطوير الكليات التكنولوجية ETCP
- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس FLDP
- مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP
- مشروع ضمان الجودة والاعتماد CQAAP

✓ ضرورة تطوير منظومة التعليم العالى والجامعى، وأكد على أن يكون التطوير شاملًا مبنى على رؤية واضحة لطبيعة التحديات العالمية والإقليمية، مراعاة تأثير العولمة وعصر المعرفة.(١)

وتعد القيادات الجامعية من أبرز أعضاء المنظومة الإدارية الجامعية ومن أهم عناصرها حيث" تتسم القيادات الإدارية والأكاديمية فى المؤسسة الجامعية، ممثلة بمختلف كلياتها وأقسامها ومراكزها البحثية ووحداتها الإدارية السائدة، بخصائص وسمات تجعلها تختلف كليًا عن القيادات لمؤسسات إنتاجية أو خدمية أخرى، الأمر الذى يظهر تأثيره على معايير وآليات تعيين واختيار تلك القيادات".(٢)

١- وزارة التعليم العالى، **وثيقة المؤتمر القومى للتعليم العالى**، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٩.
٢- بسمان فيصل محجوب، **إدارة الجامعات العربية فى ضوء المواصفات العالمية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص٢٣.

حيث تعتبر القيادات الجامعية العنصر الذى يمكن من خلالها تحقيق جودة التعليم الجامعى، فإذا "توفرت الإدارة الجيدة والتى تقوم بوظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأداء بشكل كفؤ، فإن ذلك سيؤدى إلى تهيئة الطالب والأستاذ والعملية التدريسية بشكل أفضل".(١)

ويعد تطوير الأداء الجامعى من أهم استراتيجيات التطوير ومن أولويات التغيير فى الجامعات، وذلك من خلال العمل على مساعدة القيادات الإدارية وتوجيهها نحو تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات التى تعمل على تحسين قدرتها على الأداء وتحويلها إلى قيادات مبدعة ذات رؤية بعيدة قادرة على إحداث التغيير المنشود بما يتناسب مع التطورات التى يواجهها التعليم الجامعى، فالعلاقة بين القائد والعمل الذى يؤديه تحتاج إلى تنشيط وتجديد لأنها إذا تركت تسير على نفس الوتيرة قد يترتب على ذلك عدم قدرة الجامعة على مقابلة التطورات الحديثة.(٢)

وقد دعت كثير من الدراسات السابقة وتوصيات بعض المؤتمرات والندوات العلمية الدولية والمحلية، وغيرها من الأنشطة العلمية، إلى أهمية تطوير الأداء الإدارى للقيادات الجامعية، مثل توصيات المؤتمر القومى السنوى الثانى لمركز تطوير التعليم الجامعى فى جامعة عين شمس(١٩٩٥)، والمؤتمر العلمى الرابع عشر مفاهيم التعليم فى ضوء مفهوم الأداء جامعة عين

١- محفوظ أحمد جودة، الإطار المفاهيمى والعملياتى لتطوير جودة الأداء الجامعى"دراسة حالة جامعة العلوم التطبيقية فى الأردن"، **المؤتمر العربى الأول الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية**، الرباط، المملكة المغربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٦.

٢- بسمان فيصل محجوب، **الدور القيادى لعمداء الكليات فى الجامعات العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص٨٨.

شمس(٢٠٠٢)، والمؤتمر التربوى الخامس لجودة التعليم الجامعى الـذى عقد فى جامعة البحرين(٢٠٠٥)، والمؤتمر العلمى العربى حول التعليم العـالى القاهرة(٢٠٠٩)، المؤتمر الدولى الثالث "الريادة فى إدارة التعليم العالى" جامعة عين شمس (٢٠١٢).

وعلى المستوى الجامعى تعتبر القيادات من رؤسـاء الأقسـام والـوكلاء والعمداء بالكليات هم القوة الدافعـة والمحركـة لأى إصـلاح إدارى منشـود للمؤسسة للجامعية، وبذلك تتزايد الحاجة إلى التطوير المستمر فى الأداء لهؤلاء القادة، حيث يهدف التطوير المخطط بفاعلية إلى " تحسين المهـارات القياديـة وتنمية روح الفريق والقدرة على استخدام الأسـاليب العلميـة الحديثـة لحـل المشكلات الإدارية وزيادة الثقة بالاعتماد على الاتصال الذاتى، كما يهدف إلـى تحسين الأداء الوظيفى".[١]

ولقد تضمنت أهداف الخطة الخمسية للتعلـيم العـالى المصـرى (٢٠٠٧-٢٠١٢) ضرورة التميز والدخول إلى عالم المنافسة، ورفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المخرجات وتميزها.[٢]، وهذا يتطلب وجود قيـادات ذات رؤية إستشرافية نحو المستقبل لإحداث تطور شامل فى المجال المعرفـى والثقافى والمهنى والبحثى والمجتمعى وتعزيز ثقافة الجودة والتميز والتركيـز على وضع الإستراتيجيات وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية

---

١ - *Thanos Kriemadis & Anna Kourtesopoulou ,Human Resouce Training and Development The out Door Mangament Development (OMD)Method,* ***Sport Mangement International Journal*** *, Vol , ٤, No, ١, ٢٠٠٨, p. ٣٦.*

٢- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى،**الخطة الإستراتيجية للجامعات المصرية(٢٠٠٧– ٢٠١٢)**، ص٨.

وتطويرها وتطوير المهارات الإدارية والقيم المشتركة والأنماط القيادية الفاعلة.[1]

غير أن هذه الدعوة لم تثمر ثمارًا ذات قيمة، ولعل الأحداث السياسية التى شهدتها مصر من انتفاضات شعبية وفئوية بدءاً من عام ٢٠٠٨ ومرورًا بالانتخابات البرلمانية المزورة ٢٠١٠ وما تلاها من اندلاع ثورة ٢٥ يناير وما ترتب عليها من أحداث،لعل ذلك كله أدى إلى إجهاض أحلام تلك الخطة.

ويعد السعى لتميز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة فى مجال الإدارة، حيث أضحت معايير التميز فى مقدمة الأهداف التى تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد فى أدائها المؤسسى.[2] وهذا بدورة يتطلب من القيادات الجامعية بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، وخاصة فى ظل التحديات العالمية الجديدة.

ومع تعدد الأساليب الإدارية الحديثة نشأ مفهوم التميز للتعبيرعن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية فى مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة والمجتمع بأسره من ناحية أخرى.[3]

١- شرف إبراهيم الهادى، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالى العربى نحو جودة النوعية وتميز الأداء، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى**، المجلد السادس، العدد الحادى عشر، القاهرة، ٢٠١٣، ص٢٤٦.

٢- *Sarah Cook & Steve Macaulay,* ***Change Management Excellence Using the Five Intelligences for Successful Organizational Change*** *, Kogan Page , London and Sterling , VA , London , ٢٠٠٦,p ٥٣.*

٣- على السلمى، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢، ص٢٠.

وتعمل إدارة التميز على تحقيق الجودة من خلال قيادة رشيدة تعمل على تشجيع وتوجيه الأفراد وإيجاد ظروف عمل ملائمة لمحاولة تحقيق التطور التكنولوجى واستثمار البحوث والدراسات باعتبارها أداة لتحقيق التكنولوجيا.(١)

ولكى تتحقق إدارة التميز فى مؤسسات التعليم العالى، يجب أن تصبح هذه المؤسسات ذكية وسريعة الحركة ومتكيفة Smart, Agile and Aligned، وهو ما يعرف بإستراتيجية النجاح The Strategy – to - Success (S٢S) التى تركز على توسيع حدود الإدارة التقليدية للأداء للوصول إلى إدارة التميز من خلال نظم لإدارة الأداء تمكن المؤسسة من الإلمام بأهداف العملية الإدارية عن طريق ربط الأنشطة الإدارية المنفصلة ببعضها، وبناء الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها.(٢)

والمنهج الإدارى الذى تستطيع المؤسسة من خلاله التميز يجب أن يدعم السلوكيات الإدارية التى من شأنها الارتقاء بمستوى الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك تدعيم مشاركة كافة الأفراد بالمستويات الإدارية فى وضع الخطط وتحديد آليات العمل المناسبة وتحفيزهم على الابتكار، والسعى نحو توفير المنتج الذى يرضى العملاء لأن العميل هو نقطة البداية فى تفكير الإدارة، وبالتالى تعتبر رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسى لجهود توجهات الإدارة فى تخطيط عمليات المؤسسة حيث إن تقويم العملاء لمستوى

٣- *Mueller , Marsha R ,Mananging for Excellence,**Adult Learning Journal**,Vol. (٣) , No.(٢), ٢٠٠٨,p. ٨٢.*

١- *Thomas Oestreich & Frank Buytendij **, Management Excellence : How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead** , Oracle Corporation , An Oracle Thought Leadership White Paper , ٢٠٨٨ , pp . ٨ – ١٠.*

جودة وتميز منتجات وخدمات المؤسسة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة من المؤسسة مع مراعاة العوامل البيئية والاجتماعية المختلفة التى تحكم المجتمع الذى تعمل في نطاقه المؤسسة.(١)

وعلى ضوء ما سبق يتبين أنه أصبح من الضرورى على الجامعات المصرية تحديث أساليبها الإدارية وذلك بإدخال النظم الحديثة فى إدارة الجامعات حتى تضمن البقاء والاستمرار والوقوف أمام المنافسة الإقليمية والعالمية، وكذلك تطوير أداء القيادات الجامعية الأكاديمية فى ضوء إدارة التميز.

ولا يخفى على أحد ما يصيب الجامعات المصرية من ضعف في الأداء الإداري والأكاديمي وضعف مواكبة التطورات الحاصلة في الإدارة، واستخدامها أساليب إدارية روتينية تقليدية لم تعد تتماشى مع تطورات العصر الحديث.(٢)

وبالرغم من أن وزارة التعليم العالى فى مصر أسست لجنة قومية لإصلاح التعليم العالى عام ١٩٩٧ لتسلط الضوء على التحديات التى تواجه التعليم العالى فى مصر وتضع استراتيجيات تعليمية للتعامل معها، الأمر الذى أدى إلى عقد المؤتمر القومى لتطوير التعليم العالى عام ٢٠٠٠، والذى هدف إلى تبنى برنامج إصلاح طويل المدى مدته(١٧) عامًا، تلخصت أهدافه الإصلاحية فى الأتى:(٣)

- **تحسين جودة التعليم الجامعى وإصلاح مناهجه ودعم إدارته وتعزيز مؤسساته.**

٢-*Greig ,Rod, Mananging for Excellence, **American Printer Journal**, Vol.(٢٣٣), No.(٢) , ٢٠٠٩,p. ٥٧.*

٢- فتحي درويش عشيبة، أدوار الإدارة الجامعية في مصر علي ضوء التحديات المعاصرة، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (٤٥)، العدد(٢)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٥، ص٢٥٨.

٣- وزارة التعليم العالى، **ملخص التقرير الوطنى**، القاهرة، ٢٠١٠، ص٢.

- **رفع مستوى الكفاءة عن طريق منح الجامعات مزيدًا من الاستقلال وترشيد الإعتمادات المالية الحكومية.**
- **رفع مستوى الجودة عن طريق تدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتبنى نظم العمل بالتمويل التنافسى.**

إلا أن الممارسات الإدارية السائدة فى الجامعات تبين أن الإدارة الجامعية بوضعها الحالى، وما تعانية من مشكلات تمثل عائقاً فى سبيل أى تطوير تعليمى منشود، ويرجع ذلك لسلبيات عديدة تعانى منها عمليات الإدارة بالجامعات المصرية، وتعوق جودة أدائها، من أبرزها:(١)

- ✓ **تمركز السلطة فى المستويات الإدارية العليا، وضعف إتاحة الفرصة للمستويات الأدنى من الإدارة للمشاركة فى صناعة القرار الإدارى بالجامعة.**
- ✓ **تعدد اللوائح والقوانين وصعوبتها مما يؤدى إلى إحتمالية تفسيرها بأكثر من معنى، وهذا يؤدى بدوره إلى تدنى الأداء الإدارى بالجامعة.**

كما أشارت العديد من الدراسات إلى المشكلات التى تعانى منها الإدارة الجامعية منها:

- **دراسة "موسى على الشرقاوى"(٢)، أشارت إلى أن هناك قصورًا فى الجانب الإدارى للقيادات الجامعية، فما زالت بعض القيادات بالجامعة أو الكلية تمارس بعض السلوكيات التى تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها قلة إشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات والتسلط والاندفاع والاهتمام بالمصالح الفردية.**

١- سعدية يوسف الشرقاوى، تطوير الأداء الإدارى بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فرق العمل، **مجلة كلية التربية**، العدد٦٣، كلية التربية، جامعة المنصورة ، يناير٢٠٠٧، ص٢٥.

٢- موسى على الشرقاوى، تطوير التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة (الواقع والإشكالية)، **مجلة كلية التربية**، العدد الثالث، الإسماعلية، جامعة قناة السويس،٢٠٠٣، ص٣٢.

- **كذلك القيادة الجزئية والتى تظهر بوضوح فى تركيز قيادة الكليـة أو الجامعـة على الموضوعات الخارجية أكثر من الجوانب الداخلي، ولهذا تأثير غير مرغوب على أية عمليات إصلاح أو تطوير.**
- **دراسة "حنان صلاح الدين".[١] التى أكدت تدنى مستوى تأهيل الموارد البشرية، والموارد المتاحة، كذلك قلة وضوح السياسات والخطط التى تعتمدها الجامعات، وانتشار ظاهرة المحسوبية والتحيز، وضعف الانتماء وانتشار ظاهرة اللامبالاة.**
- **دراسة "سامح جميل عبد الرحيم"[٢]، أشارت إلى أنه بالرغم من قيـام الجامعـة بمحاولات لتقديم برامج لتدريب القيادات الجامعية، ويظهـر ذلـك "فـى إطـار الدورات التدريبية التى يقدمها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، نجد أن المجلس الأعلى للجامعات لم يجعل إجباريًا أو أساسيًا منها سوى ما يتعلـق بجدارة التدريس والبحث العلمى، أما باقى برامج المصفوفة فكلهـا اختياريـة، والملاحظ أن جدارات التدريس والبحث العلمى ليست بالشئ الجديد علـى مـن يصل إلى درجة الترشيح للترقى للأستاذية.**

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن مشكلة التعليم العالى (الجامعى) فى مصر هى مشكلة إدارة بالدرجة الأولى، حيث إن إدارة التعليم تعنى سياسـات التعلـيم رسمًا وتنفيذًا وتقويمًا وتعنى أيضًا وضع استراتيجيات وخطط فعالة قابلة للتنفيذ، وتعنى قيادات إدارية ناجحة على المستوى المركزى والمحلى.[٣]

١- حنان صلاح الدين الحلوانى، تطوير مفهوم الإدارة الجامعية فى ضوء بعض الرؤى الحديثة لمفهوم القيادة، **المؤتمر العلمى السنوى الأول التعليم العالى بين تحديات الواقع ورؤى التطوير**، مركز تطوير التعليم الجامعى بأسيوط، جامعة أسيوط، ٢٠٠٩، ص٥٠٦.

٢- سامح جميل عبدالرحيم، تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية، **مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٧، ص١٣٤.

٣- هدى سعد السيد، أسس توجيه المستويات المعيارية للتعليم فى مصر فى ضوء المستويات المعيارية الدولية، **مجلة كلية التربية**، العدد ١٢، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص٢٢.

ونتيجة لذلك نادت بعض الآراء بضرورة تطوير الإدارة الجامعية للتغلب على ما تواجهه من مشكلات، والعمل على مواكبة التغيرات المتلاحقة، ومن بينها دراسة (يوسف عبد المعطى) والتى أوصت بالأتى:[١]

- **أن يتحلى المسئولون عن إدارة التعليم الجامعى بروح التجاوب والكفاءة وأن يكونوا قادرين على القيام بعمليات تقييم منظم لمدى فاعلية الإجراءات واللوائح الإدارية.**
- **ضرورة تطوير الإدارة الجامعية وتطبيق نظم الإدارة الحديثة التى تقوم على القيادة والالتزام وتفويض السلطة والمحاسبية والتأكيد على الاستقلال الإدارى للجامعة.**
- **ضرورة الأخذ بأساليب إدارية حديثة تتسم ببعد النظر وتلبية احتياجاتها.**

كما أوصى المؤتمر القومى للتعليم العالى بضرورة تطوير الإدارة بمؤسسات التعليم العالى بما يلاءم ظروف ومتطلبات كل منها واستحداث وحدات تنظيمية جديدة على مستوى الإدارة العامة، وتنمية شبكات الاتصالات بين وحدات المؤسسات التعليمية.[٢]

وتأسيسًا على ما سبق، يتبين أن الإدارة بالجامعات المصرية بحاجة إلى تطوير أدائها، وإتباع أساليب ومداخل إدارية حديثة لتحقيق الجودة بها، وتحسين مخرجاتها الإنتاجية والخدمية، هذا الأمر الذي له الدواعي والأسباب لمثل هذه الدراسة والتى تأتي أهميتها من خلال تناولها لموضوع يتميز بالحداثة وهو

١- يوسف عبد المعطى مصطفى، نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات فى التعليم الجامعى، **مجلة كلية التربية**، السنة الخامسة، العدد السادس، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص١٥٠.

٢- المجلس الأعلى للجامعات، **المؤتمر القومى للتعليم العالى**، القاهرة، فبراير ٢٠٠٠.

إدارة التميز وفي التطرق لأنموذج هذه الإدارة ليتلاءم مع إمكانيات وواقع التعليم الجامعي في مصر. حيث من المؤمل أن يكون الأخذ بـــه وتطبيقـــه فـــي المؤسسات الجامعية لتلافي المشكلات وزيادة فاعلية الأداء الإداري والأكـــاديمي وتحقيق الأهداف الإدارية والتربوية في الجامعة.

الفصل الأول
الأطر النظرية لإدارة التميز فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر

تمهيد:

تمر الكثير من المؤسسات بمشكلات ومعيقات تؤثر فى قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء للوصول إلى المستوى الذى يحقق بدوره غاياتها وأهدافها، وقد بدأت المؤسسات بالاهتمام بمفهوم" إدارة التميز" بهدف التكيف مع بيئتها الخارجية وبالتالى قدرتها على الصمود أمام المنافسة القوية والحادة التى تواجهها من مثيلاتها فى بيئة الأعمال. حيث أصبح من المهم لكل مؤسسة تسعى للاستمرار أن تسعى لامتلاك عناصر ومقومات إدارية قوية تجعلها قادرة على مواكبة التطور والتقدم المستمر فى بيئتها ومن ثم النجاح والتميز المستمر، وقد برز الاهتمام بإدارة التميز بشكل خاص فى الآونة الأخيرة مع محاولة بعض الدول تبنى نماذج عالمية للتميز بهدف صقل مهارات الأفراد، وبالتالى تحسين الأداء على مستوى المؤسسة للحصول على التميز فى الخدمة المقدمة.

فالسعى لتطبيق إدارة التميز فى أى مؤسسة هو مطلب أساس فى ظل التغيرات البيئية والتنافسية العالية التى يشهدها العالم اليوم، والذى يحتم على هذه المؤسسات تبنى فلسفة إدارية تساعدها على النهوض وتخطى الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير فى الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة التى تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقادم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة.

ومن هذا المنطلق سيتم فى هذا الفصل التعرف على إدارة التميز من حيث النشأة والمفهوم والأهمية والأبعاد، وعرض أبرز الخبرات العالمية فى التميز الجامعى، ويمكن عرض ذلك كما يلى:

أولًا: الإطار المفاهيمى لإدارة التميز

وتوضحه الدراسة كما يلى:

١. نشأة إدارة التميز ومراحل تطورها:

تبحث الكثير من المؤسسات عن التميز، لكن القليل قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعود ذلك إلى أن إدارة تلك المؤسسات لا تعي بشكل كامل معنى التميز، وبما أن التميز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة، فالاهتمام بالتميز ليس حديث العهد، فقد تناولت بعض الدراسات التطور التاريخي لفكر إدارة التميز في الماضي والحاضر والمستقبل،

وفيما يلي تفصيل لتطور فكر إدارة التميز كما جاء في الأدبيات السابقة:

- **شهد النصف الثاني من القرن العشرين وحتى العقد الأول من الألفية الثالثة تغيير الكثير من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه إلى التركيز على رأس المال المادي، إلى التركيز على رأس المال الفكري، ومن التركيز الداخلي، إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي، ومن التركيز على جودة الخدمات، إلى التركيز على تميز الخدمات.**
- **وفي عام ١٩٥٠م قدم(ديمنج) "Deming" الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام١٩٥١م نموذج ديمنج، وخلال عشرين عامًا من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة**

الإدارة اليابانية، فظهرت نظرية "Z" لصاحبها(أوشى) "Ouchi" في عام١٩٨١م، التي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدركت كثير من المؤسسات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز.(١) ثم انتقل التركيز من جودة الخدمات إلـــى تميز الخدمات مع طرح الأمريكيين،(وترمان وبيتر) Peters & Weterman في عام ١٩٨٢م كتابهما بعنوان البحث عن التميـــز "In Search of Excellence" وينطلق الكتاب من سابقه نظرية «Z» حيث أظهرا في تحليلهمـــا نقـــدًا للفكـــر الإداري الغربي، وكان كتابهما من أكثر الكتب مبيعًا في أمريكا وأوروبا مما زاد الاهتمام بتميز الخدمات.(٢)

ونتيجة لتلك القوى الداعمة للتميز برزت الحاجة إلى إيجاد صيغة تؤكـــد لإدارة المنظمات العامة والخاصة وعملائها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقًا لمعـــايير التميز، واتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز للوصول إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء، الذي يحقق التوازن في الرضـــا بـــين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق إتباع منهج التحسين المستمر، فأنشـــأت الحكومة الأمريكية في عام ١٩٨٧م نموذجًا أطلق عليه اســـم وزيـــر التجـــارة الأمريكي الأسبق (مالكولم بالدريج)"Malcolm Baldrige "، يستند إلى معـــايير التميز لتطوير أداء المنظمات الأمريكية، وذلك على غرار نموذج ديمنج الياباني، وبعد أن لحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية قامت

١-Porter&Tanner,S.J , *Assessing Business Excellence, Second Edition,Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, ٢٠٠٤, p٤.*

٢- *Anninos , Loukas N,* ***Op. Cit****, p٣٠٧.*

المنظمة الأوروبية للجودة(EFQM) في عام١٩٩١م ببناء النموذج الأوربي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعاييرنموذجي (مالكوم بالدريج وديمنج).[١]

- وخلال فترة التسعينيات من القرن العشرين أسهمت عوامل عدة في تحفيز المنظمات الحكومية نحو تطوير أداء القطاع العام وتبني نماذج التميز في سعيها لتحقيق الأداء المتميز، ومن تلك العوامل تعاظم دور خدمات الأجهزة الحكومية، والوفاء بالمتطلبات الدولية، وفاعلية الأداء الحكومي بالمقارنة مع الأهداف الإستراتيجية، والشعور بروح المسؤولية نحو المجتمع، وترتب علية انتشار بناء نماذج التميز في مختلف دول العالم وتنامي استخدامها في الدوائر العامة، ففي الحكومة البريطانية زاد استخدام نموذج التميز في المنظمات الحكومية من٤%إلى أكثر من٦٠%عام٢٠٠٣م، وتم التوسع في تطبيقاته بمختلف القطاعات، ويرى٨٦% من منظمات القطاع العام أن نموذج التميز مؤثر قوي جدًا لتحقيق التطور في القطاع العام.[٢]، والشكل(١) التالى يوضح تطور نشأة مفهوم التميز.



شكل (١) تطور نشأة مفهوم التميز[٣]

١ -Alrayes, Raed, *Quantities Analysis of the Self Assessment Scores of ٤٥ Organizations Which were Assessed by EFQM Excellence Model,* ***Master Degree****, United Kingdom: Sheffield Hallam University , ٢٠٠٣,P ٤.*

٢ - *Sheffield University ,****Linking the EFQM Excellence Model to other Management Models and tools,*** *United Kingdom: Higher Education Funding Council for England (HEFCE), ٢٠٠٣,P ٩.*

٣ - الشكل من إعداد الباحث.

والشكل السابق يوضح أن ظهور مفهوم التميز ارتبط مع تطـــور جـــذور مفاهيم الجودة، كما أن نماذج التميز استمدت كثيرًا من أفكارهـــا مـــن نمـــوذج ديمنج للجودة، ومع انتشار مفهوم تميز الأداء أثمر ذلك عن ظهور إدارة التميز.

٢.مفهوم إدارة التميز "Excellence Management":

عرفت إدارة التميز بأنها "الممارسة المتأصلة فى إدارة المنظمة وتحقيـــق النتائج، التى ترتكز على مجموعة من المعايير الجوهرية".[١]

وعرفت أيضًا بأنها" القيام بمهام جديدة وتأكيد المهام الحالية التى تتماشى مع سابقتها والتى تدفع حركة العمل نحو التميز".[٢]

كذلك عرفت بأنها "تلك الممارسات المتأصلة فى إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج ترتكز على مجموعة من المعايير" تشمل:[٣]

- ☑ **التركيز على النتائج**
- ☑ **تطور وتفاعل الأفراد**
- ☑ **القيادة وثبات الهدف**
- ☑ **تطوير الشراكات**
- ☑ **الإدارة بالعمليات والحقائق**
- ☑ **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة**
- ☑ **التعلم والإبداع والتحسين المستمر**

١- *Egan, Steve,**Embracing Excellence in Education** ,Sheffield Hallam University, ٢٠٠٣,p٨.*

٢- حسن حسين البيلاوى، وآخرون، **الجودة الشاملة فى التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، ٢٠٠٥، ص ٦٩.

٣- الهلالى الشربينى الهلالى، **النموذج الأوربى لإدارة التميز فى مؤسسات التعليم العالى *Excellence Model EFQM) for Higher Education)***، المركز العربى للتعليم والتنمية، القاهرة، ٢٠١١، ص ٧.

كذلك تم تعريفها بأنها "التميز فى الاستراتيجيات وممارسات نشاط الأمال، ونتائج الأداء ذات الصلة بأصحاب المصلحة التى تم التحقق من صحتها بواسطة التقييمات باستخدام نماذج تميز الأعمال ذات العلاقة".(١)

من خلال ما سبق من تعريفات لإدارة التميز يمكن القول أن إدارة التميــز هى تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممكنات التى تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز فى بيئة العمل.

وتشكل المفاهيم الرئيسة للتميز والتي يطلق عليها "The Fundamental Concepts of Excellence" **دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفــاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من مؤسسة إلى أخــرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضــيين، مثــل المؤسسات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائهــا،** ومـن أهـم تلـك المفـاهيم الرئيسة للتميز ما يلي:(٢)

أ. **القيادة وثبات الغاية** "Leadership &Constancy of Purpose": **وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المؤسسة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.**

١- *Irime ,E &, Baleanu, TQM and Business Excellence ، **Annals of the University of Petrosani , Economics** , ٢٠١٠, P ١٢٥.*

٢- يرجى الرجوع إلى:سمير عبدالحميد القطب، **مرجع سابق**، ص ٤٨.

- *Harrington, James,The Impossible Dream, **Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award**, Riyadh: King Abdulaziz Quality Award, ٢٠٠٨.*

- *Porter, L.J. & Tanner,S.J, **Op. Cit** , p ٣٥٥.*

ب. التميز المستمد من المتعاملين "Customer Driven Excellence": تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الإحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين ويعد أفضل وسيلة لتحقيق وولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسمًا في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

ت. التوجيه الإستراتيجي "Strategic Orientation": جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجيه الإستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

ث. التعلم والتحسين المستمر "Continuous Learning&Improvement":
يعد **التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.**

ج. التركيز على الأفراد "People Focus": مستوى الموظفين يعد عنصرًا مهمًا في إطار التميز، فنجاح المؤسسة يعتمد اعتمادًا كبيرًا على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المؤسسة.

ح. تطوير الشراكات "Partnership Development": منهجيات التميز تؤكد أن المؤسسة بحاجة إلى وضع إستراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

خ. الإدارة بالحقائق "Management By Fact": تركز جميع مـداخل التميـز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أسـاس التغذية الراجعة مـن العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

د.توجيه النتائج "Results Orientation": من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويعد ذلك جزءًا مهمًـا ومحوريًـا لوضـع الإستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بإيجاد قيمة لجميـع أصـحاب المصـلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفون والموردون، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

ويرى الباحث أنه يتطلب من إدارة المؤسسة لتكون متميزة بـأن تبلـور مفهوم إدارة التميز بما يتوافق مع طبيعتها وأهدافها ومسؤولياتها، والتـي تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لرؤيتها وغاياتها التي تريـد تحقيقهـا، وبمـا يتوافق مع سياساتها واستراتيجياتها التي تدعم تحقيق رؤيتها وأهدافها، مرتكزة في ذلك على معايير نموذج التميز التي تلقي الضوء علـى الفجـوات وفهمهـا وتحليلها وتحديد المتطلبات لتعديلها وصولًا للأداء المتميز.

٣.أهمية إدارة التميز:

لقد أصبح التميز ضرورة من ضرورات التطوير الإدارى لرفع مسـتويات الأداء من خلال تطوير مهارات جميع العاملين، فالمؤسسات الإدارية التى تحقق التميز هى مؤسسات تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة غير المحـدودة، وحفظ المكان والمكانة (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمى).

فالتحديات التى تواجه المؤسسات كبيرة والبقاء سيكون للأفضل من خلال تبنى مفاهيم التميز والسعى الحثيث لضمان تحقيق المنافسة ويمكن بيان أهمية التميز فى نجاح المؤسسات الإدارية كما يلي:[1]

أ- المؤسسات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التى تواجهها حال ظهورها.

ب- المؤسسات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، من الذى يجب ترقيته؟ من الموظف الذى يتسم بروح الإثار والمبادرة والتميز فى الأداء؟

ت- المؤسسة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء أكان المديرين أم الموظفين، حتى يستطيعوا المساعدة فى جعل المؤسسة أكثر تميزًا فى الأداء، قياسًا مع المنظمات المنافسة.

ث- المؤسسة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردًا أم مجموعة.

حيث إن اعتناق المؤسسات لإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس اختياريًا لأي مؤسسة أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على إستمراريتها وتقدمها، حيث لابد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز وهي:[2]

☑ **معدلات تغير سريعة: لا يمكن للمؤسسة التي حققت نجاحًا في الماضي أن تستمر على نفس النهج دون البحث عن سبل جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها تلك المؤسسات ذات طابع التغيير والتطور السريع، فالأسباب التي**

١- عبد العزيز على حسن، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠٠٩، ص٣٢.

٢ - عادل محمد زايد، **مرجع سابق**، ص٩.

☑ كانت تؤدي للنجاح سابقًا، قد تكون سبب الفشـل فـي الحاضر. ولابد للمنظمات أن تخطط للمستقبل ضمن كل الاحتمـالات حتـى تـتمكن مـن الاستمرار قبل أن يخطط لها بالفناء من قبل المنافسين أو طبيعة البيئة المحيطـة المتغيـرة.

☑ منافسة بلا حدود: إن الانفتاح الذي أفرزته العولمة والتقدم في عالم الاتصـالات والتكنولوجيا، أثر على المؤسسات وأصبح مطلوب منها أن تعمل ضـمن بيئـة أسواق بلا حدود مما يعني منافسة بلا حدود، كون العالم أصبح قرية صـغيرة. كما أن الأسواق أصبحت تنتقل إلى المستهلك ضمن التطورات التكنولوجية فلـم يعد لحاجز المسافة أي معنى، وفي ظل ذلك الصراع العالمي يمكن أن يقـال أن البقاء للأقوى، والقوة تعني امتلاك المؤسسة الميزة التنافسية من خلال التميز.

☑ حفظ المكان والمكانة: من الطبيعي أن الأداء غير المتميـز يفقـد المؤسسـة قدرتها على السيطرة على (المكان). فهي تعمـل بعشـوائية وبالتـالي سـتفقد المكانة(الأسواق والمستهلكين).

☑ لا بديل عن الجودة: أصبح المستهلك لا يرضى عن الجودة بديلًا خاصـة فـي ظـل وجـود البدائل والمنافسة العالمية، فقـد زاد الـوعي لـدى المسـتهلك وأصـبح يختـار المنـتج ضـمن المواصفات التي يريدها بغض النظر عن بعد المسافة أو السعر أحيانًا.

☑ تكنولوجيا المعلومات: لا يمكن تجاهل دور التقدم في تكنولوجيا المعلومات على تغير بيئـة الأعمال، فدخول العالم إلى عصر الإنترنت والإلكترونيات والعمل عن بعد وما إلى ذلك من فرص، ساعدت في تغيير الأعمال وتطويرها بشكل يختصر الوقت والجهد، بحيـث أصـبح التنافس بين المنظمـات علـى مـدى قـدرتها لامتلاك أحدث التكنولوجيا في أداءها لعملياتها.

وعلى هذا فإن تطبيق إدارة التميز تعنى مخرجات عالية الجودة حيــث إن السعى نحو التفوق والتنافسية يؤدى إلى تحقيق الأهداف والتنـــاغم المؤسســـى وكسب ولاء العميل والفعالية من خلال رفع مستوى الكفاءة والفعالية فى تقــديم الخدمات.

٤. مبادئ إدارة التميز:

أشارت بعض الأدبيات إلى أن إدارة التميز للمؤسسات بشكل عــام تقــوم على مجموعة المبادئ يوضحها شكل (٢) التالى:



شكل (٢) مبادئ إدارة التميز.(١)

ويتبين من الشكل السابق أن من أهم مبادئ التميز ما يلى:

- **نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المؤسسات.**

١- عاطف الديب، إدارة الامتياز، **المؤتمر السنوي التاسع، نحو منظومة للتميز الإداري العربي**، الجمعية العربية للإدارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٤.

- **التركيز على الزبائن: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المؤسسة وبين عملائها.**
- **القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.**
- **الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المؤسسة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.**
- **تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.**
- **التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لإيجاد فرص الابتكار والتحسين.**
- **تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للمؤسسات.**
- **المسئولية المجتمعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.**

٥.سمات إدارة التميز ومكوناتها:

إن المؤسسة المتميزة هى المؤسسة التى تطبق إدارة التميز من خلال النقاط التالية:(١)

☑ **تقوم المؤسسة من أجل تحقيق غايات وأهداف.**

☑ **تعمل المؤسسة فى إطار مناخ إجتماعى وسياسى وإقتصادى متغير.**

١- على السلمى، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة، **مرجع سابق**، ص٧.

☑ تلعب القيادة الإدارية دورًا محوريًا فى توجيه المؤسسة بتوفير الفكــر المتجــدد وخلق المناخ الملائم للإنجاز، وتمكين الموارد البشرية الفاعلة.

☑ تتحقق غايات وأهداف المؤسسة بالتخطيط والإعداد وتنسيق العلاقات مع المناخ المحيط واستثمار الموارد المتاحة.

☑ تطبق المؤسسة الإدارة الإستراتيجية لتعظيم احتمالات استثمار الفرص المتاحــة وتحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها.

☑ تترابط أنشطة المؤسسة فى عمليات متكاملة تحقق مخرجات مضبوطة وقابلــة للقياس، ترضى العملاء وتطبق إدارة العمليات.

☑ تعمد المؤسسة إلى بناء وتفعيل نظم المعلومــات الإداريــة الشــاملة، وتنميــة المعرفة واستثمارها فى توجيه العمليات وتحقيــق التفــوق الفكــرى والإدارى، ودعم القدرات التنافسية.

☑ تستند إدارة المؤسسة فى اتخاذ قراراتها وتقويم إنجازاتها إلى معايير محــددة، وتباشر عمليات القياس المرجعى للمقارنة مع المؤسسات الأكثر تفوقًا.

☑ العمل وفق مبدأ القياس والتقويم الشــامل لــلأداء، والإنجــازات علــى كافــة المستويات.

مما سبق يتضح أن المؤسسة المتميزة لها سمات تتجسد فــى الحيويــة والمرونة والتجدد والانفتاح كما أن من خصائصها القبول والمرونة واســتخدام التكنولوجيا المتطورة، والتركيز دائمًا نحو تطوير الرؤية والرســالة والأهــداف الإستراتيجية وتكييفها مع المتغيرات ووضع الآليات والبرامج التنفيذية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

ولإدارة التميز مجموعة من المكونات توضحها الدراسة كما يلى:

أ. **القيادة: تعد القيادة إحدى أهم معايير التميز، وركن مهم من أركانه، فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وهى حجر الزاوية فى تكوين المؤسسات ذات التميز والتفوق، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.**

وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المؤسسة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المؤسسة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية.

إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات

والأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فـإذا قـاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.(١)

ب. **الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمى من أسس بناء المؤسسات بـل هـو الأداة الرئيسة لضمان انتظام واستمرار الأنشطة الموجهـة لتحقيـق أهـدافها وبخاصة أنشطة الأعمال والإشراف والتنسيق، حيث إن هـذه الأنشـطة يمكـن ترتيبها بعده طرق لذلك فإن المؤسسات تختلف من حيث الهياكل التنظيمية التى تعتمدها، فليس هناك نمط نموذجى معين من الهياكل التنظيمية يصلح للتطبيـق من قبل جميع المؤسسات، ومرد ذلك يعود إلى أن لكل مؤسسة مهام وأهـداف وظروف بيئية خاصة بها.

ويقصد بالهيكل التنظيمى أنه "مجموعة الطرق التى تقسم بها المؤسسـة أفرادها فى مهمات متميزة ومحددة مع التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل على شكل خارطة رسمية للتنظيم تصف كيفيـة توزيـع المهمـات والواجبـات والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المؤسسة وتحدد العلاقات الرسـمية بينها وتعين عدد المستويات الهرمية فى الهيكل وتجميـع الأفـراد فـى إطـار تقسيمات رسمية".(٢)

١-Borghini, E.C, A Framework For The Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation", **The Journal of Creative Behavior**, Vo. ٣١, No. ١٢, ٢٠٠٥, p ٢٢٦-٢٢٧.

٢- موسى اللوزى، **التطوير التنظيمى أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣، ص٣٥.

فالهيكل التنظيمى هو الإطار أو البناء الذى يحدد التركيب الداخلى للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التى تؤدى مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلًا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة فى المؤسسة.

ويعتبر الهيكل التنظيمى أحد المؤثرات المحفزة على تميز الأفكار الجديدة، حيث يتسم بتعزيز التعاون والانسجام بين جميع من فى التنظيم من عاملين وإداريين، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية. وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى جميع العاملين بالمؤسسة.(١)

ت. الموارد البشرية: تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح، ونظرًا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي

١- منى هاكوز، استراتيجيات التميز فى الأداء الحكومى، المؤتمر العربى، **إدامة التميز والتنافسية فى مؤسسات القطاع العام والخاص**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٧٧.

واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهـداف الرئيسـة وعدم تـشتيت الجهود. فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحـة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبـذلوا قصـارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمـة والتعليمات المعمول بها، إذ إن التخلي عن الروتين والمركزيـة فـي التعامـل، يحقق التميز للمؤسسة.(١)

ث. الإستراتيجية: تعد الإستراتيجية أداة فى يد الإدارة العليا للتنظـيم تسـتخدمها لتتلائم مع التغيرات فى البيئة الداخلية والخارجية، وهى الخط الـرئيس الـذى تنتهجه فى تعاملها مع المستقبل البعيد وتتخذها قاعدة لاتخـاذ القـرارات ذات العلاقة طويلة الأجل من أجل إستمراريتها وفعاليتها لتحقيق التميز المطلوب.(٢)، فعملية تشييد الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف مرحلة مهمـة فـى إدارة التميز لذا كان البناء الإستراتيجي من أهم متطلبات التميز داخل المؤسسات.

وتميز المؤسسة يتطلـب مـن القيـادات الإداريـة تحديـد التوجهـات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التى يمكن أن تعود علـى الموارد البشرية فى المؤسسة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ج. العمليات: إذ أن فئات المتعاملين كافة يعـدون بمثابـة مسـتهلكين للسـلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعـاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هـؤلاء المتعـاملين يلجأون إلـى المنافسـين للتعامـل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشـرًا على أن

١ - *Cristina, Mele, Colurcio, Maria,* ***Op. Cit*** *, p p ٤٦٤- ٤٦٦.*
٢- *Borghini, E.C,* ***Op. Cit*** *,p ٢٣١.*

شيئًا ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، حيث إن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

٦. ثقافة التميز:

تعرف ثقافة التميز بأنها مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة والتي تركز على إرضاء متلقي الخدمة، والعمليات الفعالة، وقياس المخرجات الصحيحة، والتحسين المستمر، والقيادة الملهمة، والشفافية والثقة، والتمكين والمساءلة، كما أنها المحصلة الجماعية للطريقة المتميزة التي يفكر أو يتصرف أو يشعر بها معظم العاملين في المؤسسة تجاه بعضهم البعض، وتجاه متلقي الخدمة والموردين، والخدمات والمنتجات المقدمة، وتجاه المؤسسة والمجتمع والجهات الأخرى كافة.[1]

وثقافة التميز هي الرؤية المشتركة للقيادة وللعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها وتترجم في سياسات وممارسات تقود سلوكهم نحو ممارسات العمل الرائعة في مؤسسة معينة تميزها عن غيرها من المؤسسات.

وتختلف ثقافة التميز عن الثقافات التنظيمية الأخرى، فهي تختلف اختلافًا جذريًا عن الثقافة الإدارية التقليدية، وتختلف اختلافات بينة عن ثقافة الجودة أو إدارة الجودة الشاملة، فثقافة التميز تتصف بمجموعة من الملامح من أهمها:(٢)

١- حسن حسين البيلاوى ، وآخرون ، **مرجع سابق** ، ص ٧٤.

٢- لينارت ساندولوم، الخطة الإستراتيجية للتميز المستدام، **مجلة الجودة**، العدد الرابع، أبوظبي، ٢٠٠٥، ص٤.

أ- المشاركة في إيجاد القيم والرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتحقيق التماسك بين رؤية ورسالة وقيم المؤسسة.

ب- التركيز على العملاء الذين من أجلهم أنشئت المؤسسة بالتعاون معهم ومع الموردين.

ت- توجيه العملية، فكل عمل ينفذ ينتج منه بعض الخدمات والإجراءات التي قد تكون متداخلة وظيفيًا.

ث- المشاركة والتفويض فكل الموظفين معنيون بمسائل التميز، ويتم التركيز على التطوير الذاتي.

ج- التطوير والتعلم المتسمر.

ح- تقديم إسهامات للمجتمع المحلي.

وقد أدرجت عدد من نماذج التميز معايير للثقافة ضمن المعيار الرئيس للقيادة، إلا انه لأهمية ثقافة وقيم المؤسسة وارتباطها المباشرة بالعاملين كافة التي تؤثر على مستوى أداء المؤسسة أدخلت بعض نماذج التميز الحديثة معيارًا رئيسًا لثقافة المؤسسة.[1] وذلك لعلاقة نماذج التميز بالعوامل الظاهرة والعوامل الكامنة في المؤسسة، وتمثل العوامل الظاهرة كل الجوانب التنظيمية والإدارية التي تتضمنها.

نماذج التميز، أما العوامل الكامنة تمثل الثقافة والقيم السائدة في المؤسسة والمجتمع التي تؤثر تأثيرًا مباشرًا على نجاح نماذج التميز، فتكامل ثقافة المؤسسة مع نموذج التميز يدعم تحقيق النجاح المنشود، مما يتطلب إعطاء الثقافة التنظيمية اهتمامًا كبيرًا.[2]

---

١ - Alrayes ،*Op. Cit*, ، p ١٨.

٢ -Conti, Tito , How Excellence Models Should be Adapted to Take into Account Local Values and Culture, **٣rd Annual Scientific Quality Congress in the Middle East**, Dubai: e -University, ٢٠٠٩, p٨.

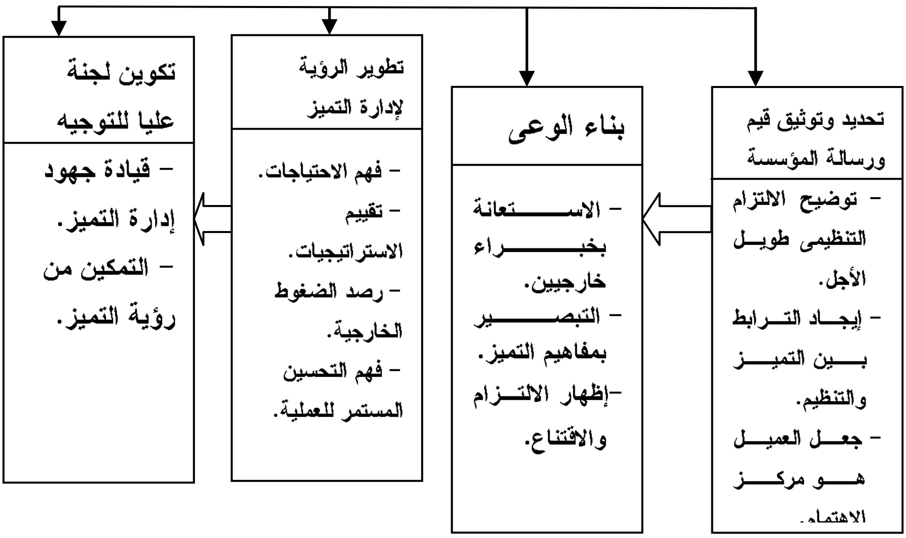
وترى الدراسة أن تغيير ثقافة المؤسسة إلى ثقافة التميز يتطلب أربعة مكونات أساسية هي قدرة القيادة على تعزيز التحول للثقافة الجديدة، وأن تغير المؤسسة بعضًا من طرق عملها وأنظمتها وآلياتها السابقة إلى الأساليب الإدارية الحديثة، وأن تعمل المؤسسة على بناء البنية التحتية التي تدعم الانتقال إلى الثقافة الجديدة، كما تتطلب تغيير الثقافة إلى مهارات ومواقف تختلف عن تلك التي توجد في الثقافة القديمة، ومن أهم المهارات الواجب توافرها ما يلى:

1. **مهارات التميز فى تحليل البيئة المحيطة وتشمل على مهارات فهم آليات عمل القوى المؤثرة فى المؤسسة بشكل مباشر ومهارات فهم آليات عمل القوى المؤثرة فى المؤسسة بشكل غير مباشر.**
2. **مهارات التميز فى التخطيط الإستراتيجى وتشمل على مهارات وضع الأساسيات والإستراتيجيات ومهارات تحديد الأهداف الإستراتيجية.**
3. **مهارات التميز فى التطوير التنظيمى والمؤسسى وتشمل على مهارات التحليل التنظيمى والمؤسسى ومهارات إعادة البناء التنظيمى المؤسسى.**
4. **مهارات التميز فى إدارة الموارد البشرية وتشمل على مهارات حشد الموارد البشرية وتشغيلها ومهارات تحفيز الموارد البشرية وتطويرها ومهارات تقييم أداء الأشخاص والمؤسسة.**
5. **مهارات التميز فى إدارة عمليات الإنتاج أو الخدمات وتشمل على مهارات تخطيط العمليات والمنتجات والخدمات وتصميمها ومهارات تنفيذ العمليات الإنتاجية ومهارات البحث والتطوير والتحسين المستمر.**
6. **مهارات التميز فى إدارة الموارد المالية وتشمل على مهارات تخطيط الموارد المالية ومهارت استثمار الموارد المالية وإدارتها ومهارت إدارة الفجوة المالية وزيادة الموارد.**

٧. مهارت التميز فى الممارسات القيادية الفكرية وتشمل علـــى مهـــارات النظـــرة الشمولية ومهارات التركيز ومهارات الحكم السليم ومهارت منح هوية المؤسسة ومهارات تفويض السلطات والصلاحيات ومهارات إدارة المعلومات ومهارات تحقيق التميز ومهارات حل المشكلات ومهارات القدرات العقلية ومهارات التميـــز فـــى بناء فرق العمل ومهارات إدارة فرق العمل.

٨. مهارات التميز فى إدارة التكنولوجيا الحديثة وتشمل علـــى مهـــارات اســـتثمار للتقنية الحديثة وإدارتها ومهارات إدارة الفجوة التكنولوجية بين التقنية المتوفرة والمطلوبة ومهارات اســـتثمار التكنولوجيـــا المتجـــددة وإدارتهـــا وتطويرهـــا باستمرار.

وتعتبر القيادة العليا من العوامل الداعمـــة لتحقيـــق ثقافـــة التميـــز فـــي المؤسسة من خلال دورها في إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المؤسســـة وغرسها في العاملين، ويمكن للقادة إدخال مفاهيم التميـــز فـــي قـــيم ورســـالة المؤسسة خلال المراحل التي يتضمنها الشكل(٣) التالى:



شكل (٣) مراحل إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المؤسسة[١]

من الشكل السابق يتضح أن إيجاد قيم ثقافة التميز ترتبط بمشاركة العاملين فى تكوين رؤية وقيم المؤسسة المتميزة من خلال مقترحاتهم وأفكارهم مما يساهم فى غرس تلك القيم فى العاملين والتى تخلق فيهم القوة الدافعة لتحقيق النتائج المتميزة، فالأفكار والقيم المشتركة تسهل إزالة العقبات وإرضاء الأطراف المختلفة وتعزز من إمكانية تحقيق تغيير الثقافة المرجوة.

ويشير فيليب كروسبي "Philip Crosby" أن **تغيير ثقافة المؤسسة لا يمكن تحقيقه بسرعة، فتغيير الثقافة ليست مسألة تدريس مجموعة من التقنيات أو تبديل مثلهم الأعلى بآخر، إنما هو عبارة عن تغيير القيم، ووضع النماذج له دور في ذلك من خلال تغيير المواقف.[٢]فنماذج التميز تعتبر من العوامل القوية للتغيير الثقافي فهي تسعى إلى تغيير المواقف التنظيمية والإدارية في المؤسسة إلى مواقف إيجابية تدعم ايجاد قيم ثقافة التميز وذلك من خلال معايير النموذج التي تكون جزءًا من سلوكيات العاملين في المؤسسة وعنصرًا مكملًا لثقافة من شأنها التركيز على تحقيق التميز.[٣]**

١- صالح سليمان الرشيد، نحو بناء إطارًا منهجيًا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، **المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ ،٢٠٠٤، ص ٢١.

٢- Ajaif, Mona , Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai, **Quality Congress Middle East٢ Creating an Architecture of Quality andExcellenceintheMiddleEast**: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College. ,٢٠٠٨,P٢٣٠.

٣- Baabdullah, Salem S , Achieving Business Excellence through Employee Suggestion Scheme, **٣rd Annual Scientific Quality Congressin the Middle East**, Dubai: e -University. ,٢٠٠٩ ،p٢٣٧

وتوجد مجموعة من التوجهات الإدارية التى تشترك فى بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وهى بمثابة أنمــاط ســلوكية متفوقــة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذى يلتزم بمواصفات ومتطلبات التميز وهى على النحو التالى:(١)

أ - تنمية وحفز الابتكار، وتفعيل مبتكرات العاملين.

ب - الاقتراب من العملاء والتعرف المستمر على رغباتهم والعمل على إرضائهم.

ت - تطوير وتفعيل نظام فعال لإدارة الأموال والاستثمارات وتحقيق أعلى عائد ممكن على رؤوس الأموال المستثمرة.

ث - تنمية ودعم أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.

ج - تنمية وتجديد وتوظيف المعرفة.

ح - تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمى.

خ - التوجيه والإدارة بالنتائج.

د - الاندماج فى المناخ المحيط والتعامل مع معطيات العولمة والتنافسية.

ومن هنا يتضح ضرورة توفير الثقافة التنظيمية اللازمة والملائمة فى المؤسسات التى تساعد على تعزيز وتشجيع الإبداع والسعى نحو التميــز مــن خلال تهيئة البيئة الداخلية وإيجاد المناخ المناسب للتميــز وإيجــاد إجــراءات مناسبة وملائمة لإدارة التميز فى إطار بناء ثقافة المؤسسة.

٧.عوامل التميز المؤسسي:

طرح(بيتر وواترمان)"Peters&Weterman" **عوامل التميز المؤسســي فى عام (١٩٨٢) من خلال تحديد خصــائص وســمات "٦٢" مــن المنظمــات الأمريكية المتميزة فكانت على النحو التالي:**(٢)

١- على السلمى، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة، **مرجع سابق**، ص ٢٥.

٢- Peters,T,J, &Waterman,H , **In Search of Excellence**, second edition, London: Profile Books , ٢٠٠٤,pp ١٣-١٥ .

أ- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
ب- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
ت- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
ث- الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
ج- الاهتمام بقيم المؤسسة.
ح- الارتباط بالأعمال التي تجيدها المؤسسة.
خ- البساطة في حجم المؤسسة ومستويات هيكلها التنظيمي.
د- رقابة ضمنية فاعلة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

إلا انه نتيجة لتكامل التوجهات الإدارية الحديثة وتبلورها في مفهوم شامل يكرس منطق التفوق والتميز الذي يجمع كل عوامل ومقومات التميز التي ينبغي توفرها في المؤسسات، أصبح هناك اختلاف وبعض التشابه بين العوامل الرئيسة لتميز المؤسسات السابقة التي طرحها «بيتر وواترمان» وعوامل التميز في العصر الحالي، فمؤسسات القرن الواحد والعشرون يتطلب تحقيقها للتميز مراعاة العوامل الأربعة الرئيسة للتميز والتي أطلق عليها "The ٤ps" وهي كما يلي:[١]

الأولى: السياسة "Policy": إن التميز لا يمكن تحقيقه بدون تأثير رؤية المؤسسة التي تقود وضع السياسات لدعم الاستراتيجيات، وتتمكن من تطبيق الخطط الطويلة المدى لتحقيق الأهداف والغايات، وتكون دليلًا للمديرين في المؤسسة لتحقيق النجاحات.

---

١ - *Zairi,Mohamed* , ***The ٤Ps : of Organizational Excellence***, *publishing TQM College, Dubai: e-TQM College , ٢٠٠٣, p ٣.*

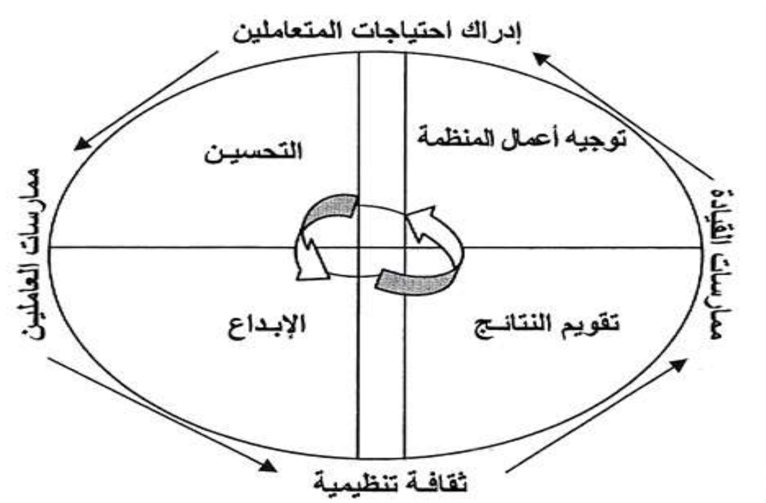
الثانية: الأفراد: "People" هم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز للمؤسسة في العصر الحالي، فالأفراد يجب أن يتم التعامل معهم وتنميتهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة.

الثالثة: العمليات"Process": وهي التي تدعم تحقيق التميز من خلال التكامل في التبسيط والتحسن والوضوح والشفافية والتركيز التام على احتياجات المتعاملين.

الرابعة: الأداء "Performance": لا يمكن أن يكون هناك تميز بدون قياس الأداء لمقارنة التطور وكدليل لحسن اتباع إستراتيجية المؤسسة ومن خلاله يتم إقفال فجوات الأداء.

ويرى الباحث أن أهم العوامل الرئيسة للتميز المؤسسي تكمن في التالي:

* **ممارسات القيادة: وهي تتضمن توجيه أعمال المؤسسة، ومتابعة تقويم النتائج.**
* **إدراك احتياجات المتعاملين: ويركز على تعرف القيادة والعاملين لاحتياجات المتعاملين.**
* **ممارسات العاملين: وتتضمن ممارستهم للتحسين والإبداع في ضوء احتياجات المتعاملين.**
* **الثقافة التنظيمية: وهي محصلة العلاقات بين تلك العوامل والتي تدعم القيادة على مواصلة التميز.** ويوضح ذلك الشكل(٤) التالي:



شكل (٤) ترابط عوامل التميز المؤسسي[١]

يتضح من الشكل السابق أن تلك العوامل ترتبط فيما بينها من علاقات، ويستخلص من تلك العوامل أن التميز مفهوم يشمل تلك المحاور مجتمعة، فمن خلال تلك العوامل تمتاز وتتفوق وتتفرد المؤسسة فى الأداء عن مثيلاتها من المؤسسات، فهى تقوم بشكل متوازن بتقديم أفضل الممارسات فى أداء مهامها وعملياتها بوضعها سياسات واستراتيجيات تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها.

---

١ - الشكل من إعداد الباحث.

٨.معوقات تطبيق إدارة التميز:

هناك العديد من المعيقات التى تقف حائل أمام تحقيق التميز أوردتها العديد من الأدبيات فى مجال التميز والإبداع الإدارى، توضحها الدراسة فيما يلى:[1]

أ. القصور فى اختيار وتعيين العاملين ذوى الكفاءة العالية مما يقف عائقًا أمام فرص التميز.

ب. اعتماد برامج الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاملين فى المؤسسة.

ت. عجز قوانين وأنظمة المؤسسة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التى تتبعها لخلق التميز وحمايته، فالبرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز، والالتزام بالتشريعات والأنظمة، هناك حاجة ماسة لآن يبنى التميز على أساس ديموقراطى يعزز مفهوم المشاركة.

ث. ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز أولوية من أولوياتها، فالعاملين فى هذه المؤسسات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتينى التقليدى مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس سلبًا على التميز فى الأداء.

ج. قدم هياكل الأجور والرواتب وضعف الرغبة فى تعديلها فضلًا عن اعتمادها على أسس شخصية، بعيدة عن الموضوعية، تسهم فى تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكومية، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمؤسسة وتقديم مستويات عالية من الأداء.

---

١ - يرجى الرجوع إلى:
- منى هاكوز، **مرجع سابق**، ص ٨٥.
- عبد العزيز علي حسن، **مرجع سابق**، ٢٠٥.
- سمير عبدالحميد القطب، **مرجع سابق**، ص ١٣٥.

ح. تدنى مستوى النظام أو الطريقة التى يجرى بها العمل، حيث تتبنى بعض المؤسسات الإدارية نظامًا ضعيفًا تسودة الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، بل يقف عائقًا لروح المبادرة والإبداع.

وتأسيسًا لما سبق وما اطلع عليه الباحث من أدبيات حول معيقات تطبيق التميز فى المؤسسات، يمكن تصنيف معيقات تطبيق إدارة التميز كما يلى:

- معوقات تنظيمية، **وتتمثل فيما يلى:**

* **البيروقراطية وما يرافقها من جمود وتعقيد وعدم وضوح الأهداف.**
* **قصور المرونة فى الهيكل التنظيمى وضعف كفاءته.**
* **القصور فى ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية.**
* **قله الاستقرار التنظيمى والتغيرات المتتالية.**
* **جمود القوانين، وفقدان التحفيز.**
* **محدودية وضوح الرؤية، وغياب جو الحرية.**
* **انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.**
* **ضعف تحفيز عملية الابتكار.**

- معوقات بشرية، **وتتمثل فيما يلى:**

* **القيادة الاستبدادية.**
* **الخوف من الفشل.**
* **ضعف المناخ التنظيمى الملائم المشجع على التميز.**
* **غياب الدوافع الداخلية للتميز والإبداع.**
* **غياب مساندة العمل الجماعى والتمسك بالأنماط المألوفة.**
* **المحافظة على الوضع الاجتماعى وقله الرغبة فى التغيير.**

- معوقات مالية، وتتمثل فيما يلى:

* ضعف إدارة الممتلكات العامة بكفاءة.
* قصور فى بناء الشراكات مع المجتمع المحلى.
* ضعف تطوير برامج تنمية الإيرادات المالية.
* الهدر المالى وقله ترشيد عمليات الإنفاق.

- معوقات تكنولوجية، وتتمثل فيما يلى:

* الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة فى المؤسسة.
* قصور فى إدارة نظم المعرفة.
* ضعف مواكبة التقنيات المستجدة.
* قدم الأنظمة الإلكترونية.
* تدنى استثمار الموارد التقنية المتوفرة.

ثانيًا: إدارة التميز فى التعليم الجامعى

تعد الجامعات من المنظمات الخدمية، إلا أنها تختلف عن جميع المنظمات الأخرى الخدمية منها والإنتاجية باختصاصها فى احتضان وتنمية رأس المال الفكرى وبتقديم العلم والمعرفة وإجراء البحوث العلمية وخدمة المجتمع بالكادر البشرى المؤهل والمدرب لسد جميع احتياج جميع مؤسسات هذا المجتمع والإسهام المباشر بتنميته ورقيه، الأمر الذى يحتم عليها التفوق الدائم والسعى نحو تحقيق التميز وإدامته فى جميع أنشطتها وعملياتها كما يقع على عاتقها مسؤولية تزويد المجتمع بالكادر المؤهل لشغل الوظائف فى جميع المؤسسات، لذلك فإنها تعمد إلى تحقيق التميز فى أنشطتها وعملياتها.

وتحقيق التميز في التعليم الجامعى يتطلب توجيه كل المـــوارد البشـــرية، والنظم والعمليات، من أجل ايجاد ظروف مواتية للإبداع، لضمان تلبية المخـــرج التعليمي لمتطلبات سوق العمل والمجتمع، من خلال اتباع أساليب إداريـــة فـــي المؤسسات التعليمية، وصولًا إلى مستوى التميز في الأداء، من خـــلال تطبيـــق إدارة التميز.

١. مفهوم التميز في التعليم الجامعى وأسسه:

أحد التحديات التي تواجه تحديد تعريف للتميز في التعليم الجـــامعى هـــو ارتباطه بالجودة خاصة فيما يتعلق بالنواحي الأكاديمية، إلا أن بعض الدراســـات قد بينت ارتباط المفهومين مع وجود اختلافات مهمة ودقيقـــة، فـــالتحول مـــن الجودة إلى التميز خفي، فالتميز هو طريقة عمل ضمن منهج محدد، كمـــا انـــه يشتمل الجودة ولكنه يتعدى ذلك من خلال التوصل إلى التفوق بالنتائج من خلال تطبيقه، إضافة إلى ترسيخ ارتباطه بالتحدي والتغيير في بيئة العمل الكلية. كما أن الجودة في التعليم كانت دائما تركز على النواحي الأكاديمية، فاســـتنادًا إلـــى بحوث أجراها المعهد البريطاني للجودة في عام١٩٩٨ قد أشارت إلى أن معظـــم مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا تهتم بالجوانـــب الأكاديميـــة فيمـــا يتعلـــق بالجودة ولا تبدي نفس الاهتمام بضمان الجـــودة في النـــواحي الأخـــرى لتلـــك المؤسسات، أما التميز فإنه يركز على الالتـــزام بـــالجودة فـــي كافـــة نـــواحي المؤسسة.[١]

١ - *Egan, Steve,* ***Op. Cit*** *,p ١٦.*

وعند تقديم تعريف لإدارة التميز في مؤسسات التعليم الجامعى يجب أن يكون شاملًا لكل نواحي البيئة التعليمية سواء أكاديمية أو إدارية أو بحثية، فهو "أداء استثنائي فيما يتعلق بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي، بيئة العمل، إدارة العمليات، والتركيز على الطلبة وسوق العمل، وتبني قياس للأداء واستخدام المعلومات والتحليل.(١)

وتعريف التميز في مؤسسات التعليم الجامعى لابد أن يشير إلى مجموعة من الأبعاد منها ما يلى:(٢)

- **التركيز على الطلبة وتطور المجتمع، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية.**
- **التطوير المدروس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة باتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوى تحصيله الأكاديمي، وكل فرد في المؤسسة للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.**
- **الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية، حيث تعني تنوع الخبرات وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.**
- **مجتمع ترحيبي يشجع كل أفراده باتجاه خدمة الطلبة والعمل باتجاه ما يسمى بالمؤسسة التعلمية.**

---

١ - *Anninos , Loukas N,* ***Op. Cit****, p* ٣١٥*.*

٢ - *Williams,Damon A.,Berger,Joseph B, McClendon,Shederick,* ***Toward a Model of Inclusive Excellence and Change in Postsecondary Institutions*** *,Association of American Colleges and Universities,* ٢٠٠٥ *,p* ٥*.*

ويعبر التميز فى التعليم الجامعى عن تفرد الفرد "الخريج" من المؤسسة فى صفة أو أكثر لسمة أو مهارة أو كفاية أو أداء ينال ثناء غيره من الأفراد وتقديره، ومن ثم يتباين معنى التميز عن معنى الجودة التى تهتم ببلوغ مستوى أداء الفرد إلى مستوى المعايير القومية المبتغاة، وبمعنى آخر أن التميز صفة للفرد والتى لا يصل إليها إلا النخبة القليلة بينما الجودة تعبر عن مستوى الفرد أو المؤسسة القريبة أو المطابقة لمستوى المعايير القومية.[١]

ومفهوم التميز على مستوى الجامعة له دلالته حيث يدل على زيادة فعالياتها ومنافستها وجودتها على مستوى جميع ممارساتها، وعلى صعيد آخر يعبر عن تميز الجامعة بالنجاح، فالجامعة المتميزة هى الجامعة الأكثر نجاحًا (تميزًا) فى أنشطتها التنظيمية والتدريسية والبحثية والخدمية للمجتمع ككل.[٢]

ويعنى مفهوم التميز فى الجامعات بأنه "المعرفة التى يتم من خلالها تطوير رؤية جماعية ذات معنى بالنظر إلى موارد الجامعة وسياقها، ومن خلال اهتمامها الدقيق بمصالح المستفيدين منها والاستجابة لها بطريقة أصيلة دون المساومة على الحرية الأكاديمية واستقلالها، ومن خلال رعاية التجريب ودعمه، بل وعلى التشجيع على التعلم، ومن خلال العمل على ما تعلمته عن نفسها بطريقة تجعل أعضاء الهيئة التدريسية أشد ارتباطًا بالمساهمين وببعضهم البعض."[٣]

---

١ - مصطفى عبدالسميع محمد، التعليم العالى فى الوطن العربى : تطوير الأداء وتميز المخرجات، **المؤتمر العاشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالى، التميز والإبداع فى التعليم العالى**، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، اليمن، ٢٠٠٥، ص ٤٠.

٢- شاكر محمد فتحى، **مرجع سابق**، ص٣٣١.

٣- جون ف ورغن، **الأقسام الفاعلة – بناء ثقافات التميز وتعزيزها فى البرامج الأكاديمية**، (ترجمة): ثائر ديب، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٦، ص ١٧٢.

وعلى هذا فإن مفهوم إدارة التميز فى الجامعات يحوى بين طياته عدة عناصر هى:[1]

- **وجود منهجية إدارية متفوقة تستثمر الفرص وتتجنب التهديدات وتدعم جوانب القوة وتعالج مواطن الضعف.**
- **تفعيل أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة وتوظيفها فى خدمة التعلم التنظيمى.**
- **التطلع الدائم إلى مستويات متفوقة وتقويم الإنجازات.**
- **الموارد البشرية الفاعلة وإدارة العقول الذكية.**

وتأسيسًا لما سبق، يتضح أن تبنى الجامعات لمفهوم إدارة التميز يعد من أهم العناصر فى مقومات نجاحها وتطويرها، وتمكنها من أداء واجباتها المجتمعية والعلمية، والتميز توجه مهم يعمق الحركة نحو غرس النوعية، ورعايتها وضبطها، وقد جاء مفهوم إدارة التميز للوصول إلى أعلى معدلات الجودة والأداء ليضفى مزيدًا من الرصانة والوضوح على الدعوات التى كانت دائمًا تنادى بالاهتمام بالنوعية والجودة الشاملة فى مجالات العمل المختلفة، وخاصة فى المؤسسات التربوية والتعليمية، فمن الضرورى أن تقوم كل جامعة بتطبيق إدارة التميز، ليشمل جميع عملياتها التنظيمية والإدارية والمالية.

ويشير "بيرفوت وآخرون" إلى عدة أسس لتحقيق التميز فى الجامعات على النحو التالى:[2]

- **أن عمل القيادة على عدة مستويات أساس لتحقيق التميز القيادى أى الربح تقابله الخسارة، والعكس بالعكس، وهى متعددة الجهات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ومن الجانبين، وأن التميز ناتج من القيادة القوية.**

١- شاكر محمد فتحى، **مرجع سابق**، ص٣٣٤.

٢- بيرفوت، وآخرون، **تحقيق التميز المؤسسى وإدامته للسنة الجامعية الأولى**، (ترجمة): أسعد كامل إلياس، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٦، ص ٥٦٢.

- **أن التميز يزدهر فى ثقافة تشجع الأفكار والمشاريع الطليعة وإعمال التجارب.**
- **أن التميز يتحقق من خلال برامج ومناهج تخلق التميز وتشجع عليه وهو محور اهتمامها.**
- **التقويم المستمر هو أحد المكونات الأساسية للتوجه نحو التميز وإدامته.**
- **وضوح هوية المؤسسة ورسالتها يصاحبه احترام للطلاب.**
- **يعتمد التميز على مشاركة مباشرة من جانب الهيئة التدريسية.**
- **امتلاك الإبداع والاستخدام الأمثل والحكيم للموارد المالية.**
- **يستند التميز على منهاج دراسى هادف وعلى هيكليات داعمة للمنهاج الدراسى.**
- **يزدهر التميز فى بيئة تهدم جدران التجزئة ،أى أن التعاون يكون تعاونًا حقيقيًا.**

ويقترح البعض أيضًا مراعاة الأسس التالية لتحقيق التميز فى الجامعات:[1]

* **الإعداد والتدريب المستمر لضمان التحسينات المستمرة.**
* **التركيز على التنافسية والتفوق والإبداع.**
* **التركيز على إشباع احتياجات المتعاملين داخليًا وخارجيًا.**
* **الاختيار السليم والكفء للموارد البشرية.**

وفى ضوء ماسبق يتضح أن أسس التميز فى الجامعات لا تخرج عن أسس التميز فى المؤسسات الأخرى، ويمكن توضيح ذلك كما يلى:

- **القيادة المتميزة التى تصنع التميز وتعين عليه.**
- **البيئة التنظيمية المتميزة.**
- **وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لدى جميع العاملين فى الجامعة.**
- **التركيز على العاملين وتمكينهم وإشراكهم والقرب منهم وحل مشكلاتهم.**
- **تأهيل الكادر البشرى وتدريبه لضمان تميز الأداء وتحسينه.**

١- وصاف سعيدى، قوى بوحنية، تسويق الجامعات عالمياً من خلال مدخل الجودة الشاملة، **المؤتمر العربى الأول، استشراف مستقبل التعليم العالى**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، ٢٠٠٥، ص٢٨٢.

- **التنافسية والتفوق والإبداع والإبتكار.**
- **التقويم المؤسسى والذاتى وأن يكون مستمرًا.**
- **تطوير الشركات والبحث عنها.**
- **المسؤلية الاجتماعية والاهتمام باحتياجات المستفيدين من الجامعة.**
- **الاهتمام بالنتائج والمخرجات النهائية.**

٢.منطلقات التميز في التعليم الجامعى:

تقوم فلسفة التميز فى التعليم الجامعى على مجموعة من المنطلقات منها مايلى:[١]

- **أن الوظائف الأساسية للتعليم الجامعى فى البنية المعرفية فى شتى المجالات المعرفية، ثم البحث العلمى، ثم خدمة المجتمع فيما يتعلق بالتنشئة الاجتماعية.**
- **أن التعليم الجامعى المتميز ينبغى أن يواكب التغيرات المعرفية المعاصرة بتقنياتها الفائقة، والمساهمة فى تطويرها.**
- **أن تطوير التعليم الجامعى لتحقيق التميز، لابد وأن يكون وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية.**
- **أن التعليم الجامعى المستقبلى، يجب أن يكون تعليمًا متميزًا.**
- **أن تميز التعليم الجامعى ينطلق من الربط بين النظرية والتطبيق، واستيعاب التطبيقات التكنولوجية المتجددة .**
- **أن تحقيق التميز فى التعليم الجامعى يتطلب الأخذ بالمعرفة الكلية بدلًا من الاختزال والتحول من ثقافة الاجترار والتكرار إلى ثقافة الإبداع والابتكار، والأخذ بثقافة الترابط والتفاعل بدلًا من التفتت والانعزال، والارتباط بتحسين الأداء وليس بالتقويم، والتشجيع على الاختيار، أى تعليم يهدف إلى التميز ويكفل التميز للجميع.**

١- سمير عبدالحميد القطب، **مرجع سابق** ، ص ص ٥٢- ٥٥.

- أن تميز التعليم الجامعى فى إعداد القوى البشرية وتأهيلها وتدريبها فى مختلف التخصصات لتلبية احتياجات سوق العمل، يستلزم تحديد أولويات التنمية وحصر الإمكانات القائمة والاحتياجات المطلوبة، والأهداف المبتغاة على المدى القريب والبعيد.
- أن عملية إصلاح وتجديد التعليم الجامعى حتى يصل للتميز، عملية مستمرة وأن يرافقها جهد فكرى تأملى يحدد غايتها ومقاصدها ويرسم مساراتها المستقبلية.
- أن تحقيق التميز فى التعليم الجامعى يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية فى شكل ومضمون اللوائح الجامعية، وإعادة صياغتها فى إطار مستقبلى ينطوى على سياسات وبرامج بديلة.
- أن تحقيق التميز فى التعليم الجامعى يتطلب القدرة على إعادة قراءة الماضى من منظور المستقبل، والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار فى ضوء التوقعات المستقبلية، وامتلاك إرادة التغيير والتطبيق فى الواقع.
- أن الوصول إلى الجامعة المتميزة مرهون بتوافر نوعية تربوية وتعليمية متميزة يستوجبها مجتمع المعرفة.
- أن التعليم الجامعى المتميز هو الدعامة الأساسية فى منظومة التقدم الإجتماعى والأداة القوية فى ضبط الانفجار السكانى.
- أن تأثيرات العولمة على حركة المجتمعات وطموحاتها فى التعليم حقيقة قائمة، لها انعكاساتها الإيجابية والسلبية على فرص التعليم الجامعى، وعلى تميزه وعلى آليات التدريب فيه ومدى صلاحيته للمستقبل.
- أن تحقيق التميز فى التعليم الجامعى، لم يعد ترفًا تربويًا بل أصبح ضرورة لكل من الفرد والمجتمع لتحقيق الجودة والتنافسية وتطوير القدرات البحثية والإبداعية، وزيادة القدرات الإنتاجية.

٣. مبررات التميز في التعليم الجامعى:

إن غياب إجراءات قياس الأداء التى من شأنها أن تربط بين الأداء المؤسسى واحتياجات المجتمع المتغيرة أدى إلى وجود فجوة بين الاحتياجات العامة وواقع أداء مؤسسات التعليم الجامعى، وفى هذه الحالة يجب على مؤسسات التعليم الجامعى التصدى لهذه المشكلة والتعامل معها بطريقة تضمن لها النجاح.[١]

ولقد أكد على ذلك أحد الباحثين حيث أشار إلى أن هناك قناعة فى الأوساط الاجتماعية والأكاديمية بأن الجامعات تفتقر للكفاءة، وأن غالبية الجامعات تعانى من غياب الاستقلال الذاتى، بالإضافة إلى ضخامة الأنظمة والتعليمات وتعدد المستويات الإدارية والهرمية فى كتابة التقارير، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى مما أدى إلى سيادة المركزية وغياب السيطرة على أداء العاملين من أكاديمين وإداريين مما أدى إلى صعوبة قياس مستوى أدائهم.[٢]

وبناءً على ذلك يتضح أهمية تبنى المفاهيم الإدارية الحديثة وعلى رأسها إدارة التميز وذلك لقيادة الجامعات نحو التحسين المستمر مما يحقق لها التميز.

وهناك العديد من الأسباب التى تدعو للاهتمام بالتميز فى مؤسسات التعليم الجامعى من أبرزها ما يلى:[٣]

- **أيجاد آلية متطورة تحدد إنتاجية العمل على مستوى الجامعة والأفراد مما يجعل الجامعة مميزة عن بقية الجامعات.**

١- بيرفوت، وآخرون، **مرجع سابق**، ص٩٢.

٢- أحمد الخطيب، **الإدارة الجامعية دراسات حديثة**، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، الأردن، إربد، ٢٠٠٤، ص١١٢.

٣- سمير عبدالحميد القطب، **مرجع سابق** ، ص ٨٧.

- مقاومة العاملين فى الجامعة لعمليات التطوير والتغيير والتحديث وضعف روح المنافسة بينهم، بالإضافة للبيروقراطية السائدة وجمود اللوائح والأنظمة.
- إن تطبيق إدارة التميز فى الجامعات يتيح لها الكشف عـن مـواطن الضـعف وتجنبها وتعزيز جوانب القوة.
- حاجة الجامعة لنظام فعال قادر على حل المشكلات التنظيميـة الخاصـة فـى الجامعة من حيث:

* الحاجة إلى التكامل والتناسق بين المستويات المختلفة.
* ضعف التعاون بين المجتمع المحلى والجامعة.
* حاجة الجامعة إلى اللامركزية لاتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.

٤.معوقات تطبيق إدارة التميز في التعليم الجامعى:

يتطلب توجه المؤسسات نحو تحقيق التميز فى إدارتها الكثير من الجهـد وتضافر الجهود بين العاملين فيها حيث إن أى إدارة فى رحلتها نحـو التميـز يجب أن تستند على قاعدة صلبة تقاوم وتواجه التحديات التى قد تعرقل رحلتها وتشكل حاجز دون الوصول إلى غايتها ، فالتحول من الإدارة التقليدية إلى تبنى الأساليب الإدارية الحديثة يحمل فى ثناياه معوقات وتحديات من أبرزها ما يلى:(١)

- التغييرات فى التمويل من الحكومة، وحاجة مؤسسات التعلـيم الجـامعى إلـى توفير دعم مالى أكبر من أجل الاستثمار فى العاملين والمعدات والبنية التحتيـة والبحث العلمى لتحقيق التميز.
- ضعف نظام المعلومات وتوفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات التميز.

---

١ - يرجى الرجوع إلى:

- Egan, Steve, **Op. Cit** ,p٣٥.

- بيرفوت، وآخرون، **مرجع سابق** ، ص ١٢٤.

- **المركزية فى وضع اللوائح والأنظمة.**
- **تعجل توقع النتائج السريعة.**
- **الاعتقاد بأن أجهزة الحاسب هى التى تؤدى إلى التحسين المستمر وتحقيق التميز.**
- **مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين.**

فى ضوء ماسبق يمكن استخلاص أبرز معوقات تطبيق إدارة التميز فى التعليم الجامعى فيمايلى:

- **قصور الرؤية والرسالة والأهداف سواء أكان على مستوى الجامعة أم على مستوى الكليات والأقسام.**
- **التداخل بين الوظائف المختلفة بالجامعة، خاصة الوظائف القيادية فيما يتعلق بالمسؤوليات.**
- **لا يوجد تناسب بين المسؤوليات المعطاة لبعض الأفراد والسلطات الممنوحة لهم.**
- **التركيز على تقييم الأداء، وتهميش دور التوجيه والإرشاد الذى من شأنه مساعدة الأفراد على تطوير أدائهم.**
- **مقاومة التغيير، وتخوف بعض القادة فى الجامعات من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم.**
- **لا يوجد توصيف وظيفى للمهام القيادية فى بعض الجامعات.**
- **إهمال الجوانب الإنسانية لدى بعض القادة.**
- **ضعف المهارات القيادية لدى بعض القادة.**

ويرى الباحث أن التغلب على المعوقات سواء أكانت تنظيمية أم بشرية أم مالية أم تقنية يتطلب أن يكون هناك قيادة عليا للجامعة تفهم عملية التحسين المستمر فى الأداء، وترتقى بمستوى الجامعة نحو الجودة والتميز.

□

ثالثًا: أبرز الخبرات العالمية لإدارة التميز فى الجامعات

تسعى معظم الدول لتطوير الجامعات وتحدد أساليب التطوير المتبعة بين الدولة والجامعة وهى: العلاقات المالية، والإدارية، وتدفق المعلومات، والمعرفة، والمسؤولية الذاتية، التميز فى الأداء، والدعم المالى للتعليم الجامعى، كما تسعى الدول إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء فى المؤسسات التعليمية بنفس منهج إدارة القطاع الحكومى، سعيًا إلى تحقيق التميز فى تقديم الخدمات الجامعية فى أفضل صورة. فى ضوء ذلك ستعرض الدراسة بعض نماذج عالمية لجامعات متميزة فى الأداء، بغرض الاستفادة منها فى تميز الجامعات المصرية.

١. جامعة نورثوويست ميسورى"North Missouri State University":

تعمل جامعة "نورثوويست ميسورى" على تدعيم التعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع، والعمل على الحصول على أكبر درجة من الرضا عن الخدمة المقدمة للطلاب، ومن ثم رضا مؤسسات المجتمع المحلى، واتخاذ خطوات لضمان ذلك من خلال التنوع فى البرامج والفصول الدراسية للحصول على جوائز التميز العالمية.(١) **وتوجد مجموعة من مؤشرات التميز تم تطبيقها فى جامعة "نورثوويست ميسورى"** سوف توضحها الدراسة كما يلى:(٢)

١- السيد السيد محمود البحيرى، نموذج لجامعة متميزة فى ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية فى الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، **مجلة كلية التربية** ، العدد ١٥٠ ، المجلد الأول، جامعة الأزهر ، ٢٠١٢، ص٤٧.

٢ - يرجى الرجوع إلى:

- سورنس، وآخرون، **التميز فى الجودة النوعيم والأداء فى التعليم العالى "تطبيق نظام بالدريدج فى الجامعات والمعاهد"**، (ترجمة): سما عبد ربه، عبدالمطلب يوسف، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٦، ص ٢٤٤.

- *Amnon Boehm, **The involvent of University faculty members in Social planning: motivating and hindering factors**, Springer Science, Business Media B.V. ٢٠٠٨,P٦٥٩.*

- *http://www.nwmissouri.edu/*

أ. القيادة:

تضم الهيئة الإدارية للجامعة ثلاث أقسام هى: مجلس الرئيس ويتكون من رئيس الجامعة وخمسة نواب، وتقع على عاتق هذا الفريق مسئولية كل العمليات الإدارية التى تجرى فى الجامعة، والثانى مجلس العمادة يضم رئيس المجلس وستة عمداء وثلاث مدراء وممثل عن رؤساء الأقسام، ومسئوليته وضع وتقديم وتحسين عمليات التعليم والتعلم فى الجامعة، والقسم الثالث هيئة التخطيط الاستراتيجى ويضم مجلس رئيس الجامعة ومجلس العمادة وممثلين عن المجلس الاستشارى للهيئة التدريسية ومجلس موظفى الدعم ورئيس الهيئة الطلابية وغيرهم من الإداريين البارزين فى الجامعة، ويقوم هذا الفريق بتحديد اتجاهات الجامعة ويضع التوقعات العالية للأداء.

ويتم تقييم رئيس الجامعة رسميًا كل عام من قبل مجلس الرئاسة ومجلس الإدارة والعمداء فى المجالات التى تخص الإدارة الأكاديمية والتخطيط وإدارة شؤون الميزانية والإدارة المالية والتواصل وصنع القرار، وحل المشكلات، والعلاقات الخارجية، كما يتم تحليل نتائج استطلاعات رضا الموظفين لتحديد فرص التحسين الإدارى، ويتلقى جميع أعضاء الفريق الإدارى الأعلى معلومات حول التحسينات من خلال مؤتمر سنوى لتقييم الأداء يعقده رؤساء الفرق والمديرون.

ب.إدارة عملية التعلم:

يتم استخدام معايير تقدم ونجاح الطلاب فى تقييم التعليم العام والمعلومات العامة حول الاختصاص، ومن هذه المعايير الملخص الأكاديمى للطالب

واختبارات المواد الأساسية والأداء المتميز، والخلفيات العلمية للطـــلاب، وتقديراتهم فى معظم المقررات التى تشمل اختبارات وأبحاث كتابيـــة وحلقـــات بحث ومشاريع جماعية وغيرها من الواجبات والمهام التى يمكن أن تشكل مادة خصبة للتقييم الشامل.

ت.إدارة الأداء:

اهتمت جامعة "نورثوويست ميسورى "بإدارة الأداء داخلها لجميع العاملين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين، حيث يتم تقييم أدائهم سنويًا، كما ترتبط الحوافز بعملية التقييم، وتتكون استمارة التقييم من عدد مـــن الأجـــزاء، الأول يملأ من قبل أعضاء هيئة التدريس، والجزء الثانى قائمـــة بالمســـئوليات الوظيفية، والثالث معلومات إضافية عن عضو هيئة التدريس، والرابع التركيـــز على المستقبل والمهام المتوقعة.

ث. التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي فى جامعة "نورثوويست ميسورى" مسؤولية هيئـــة التخطيط الاستراتيجي، فهى مسؤولة عن تطبيق نموذج أنظمة الجودة النوعيـــة فى الجامعة، والذى يتكون من المكونات التالية: دوافع صنع القرار، ومؤشرات إستراتيجية رئيسة للنوعية، ومشاريع إستراتيجية تحدد المجالات التى تحتـــاج إلى اهتمام خاص، وخطط عمل ضمن كل قسم من أقسام الجامعة، والانسجام بين الخطط الفرعية للعمل القيادى بالجامعة والتى تقدمها فرق التخطـــيط بالجامعـــة بحيث تترابط جميعًا بصورة متكاملة، وتحديد البدائل الممكنـــة أثنـــاء التخطـــيط بهدف القضاء على الروتين والبيروقراطية، والتعرف على المشكلات والمعوقات التى يمكن أن تتعرض لها الجامعة فى سبيل تحقيق أهدافها عن طريق االتخطيط الاستراتيجي أثناء وضع خطة التوسع فى التعليم الجامعى.

ج. التركيز على أعضاء هيئة التدريس والموظفين:

توجد طريقتان لتحديد العوامل الرئيسة التى تؤثر على الراحة والرضا والحماس فى العمل لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة "نورثوويست ميسورى"، الطريقة الأولى: تتوجه إلى أعضاء هيئة التدريس لتحديد أهم الأمور التى تلبى احتياجاتهم وتشعرهم بالرضا وذلك لكى يكون الاستطلاع السنوى الخاص بتقييم رضاهم، وفى كل عام بعد إتمام الاستطلاع تقوم إدارة المجلس الاستشاري بعد موافقة رئيس مجلس رئاسة الجامعة بتقييم النتائج واستخلاص قائمة بالعوامل الرئيسة، ونشر تقارير عن أوضاع الهيئة التدريسية يحدد القضايا والأمور التى يجب أن تعالج بصورة مشتركة.

والطريقة الثانية: استطلاع رأى موظفى دوائر موظفى دوائر الدعم والإداريين فى أهم الأمور التى تلبى احتياجات الموظفين، كما يتم تقديم نفس الاستطلاع لتحديد رضا الطلاب، ويتم رفع هذا الاستطلاع إلى رئيس مجلس رئاسة الجامعة لتقيمه، كما يشترك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة فى عملية التخطيط لتحفيزهم، ويتيح لهم مزيدًا من النفوذ فى مناقشة الجوانب المختلفة المتعلقة بالأداء المتميز.

ح. إدارة المعلومات:

تقدم جامعة "نورثوويست ميسورى" العديد من البرامج الجامعية لطلاب الدراسات العليا، وتوفر لهم المعلومات، وتتجرى تقييمًا لجميع البرامج الدراسية وبرامج التدريب المهنى لجميع العاملين كل ست سنوات لتحديد التغيرات التى تحدث فى تلك البرامج ومدى قدرتها على تلبية حاجات المجتمع.

كذلك تستخدم جامعة "نورثوويست ميسورى" أسلوب إدارة التعلم الإلكترونى، حيث يسهم فى تخزين محتوى المقررات الإلكترونية وإدارة عملية التعلم وتنظيم وإدارة الأنشطة والإدارية والتعليمية داخل المؤسسة التعليمية، بما يتضمنه من إدارة الطلاب المقيدين، والاختبارات، والمنهج، وتحديد المهام التعليمية وأساليب تنفيذها، وخطط الدرس.

٢. جامعة غرب استراليا "The Universty of Western Australian":

تسعى جامعة "غرب استراليا" إلى تحقيق الامتياز الدولى، وأن تكون لها رؤية واضحة لدورها ومكانتها كمؤسسة علمية لها قيمها ومسئولياتها، ولذلك تتجه رؤيتها إلى أن تعرف الجامعة فى القرن الحادى والعشرين كجامعة بحثية ممتازة وكمصدر فكرى خلاق ورئيسى للمجتمعات التى تخدمها، وأن توفر تغطية واسعة ومتزنة فى مجالات العلوم والفنون والمهن طبقًا لأعلى المعايير الدولية، فضلًا عن اهتمامها بالتركيز على جودة البحث فى مجالات مختارة ذات قوة وأهمية، لذلك قامت الجامعة بمراجعة الخطط والبرامج الأكاديمية، مما أدى إلى إلغاء أقسام وتكوين كليات أقل عددًا وأكبر حجمًا، وكذلك مراجعة ميزانية الجامعة.(١)

وتوجد مجموعة من مؤشرات التميز تم تطبيقها فى جامعة "غرب استراليا" سوف توضحها الدراسة كما يلى:(٢)

أ. التنظيم والإدارة:

تسعى جامعة "غرب استراليا" لتنظيم وإدارة شئونها لتحقيق أقوى وأكفأ استخدام لمصادرها فى السعى لمهمتها وأهدافها إيمانًا بأن التميز فى التدريس

---

١ - سمير عبد الحميد قطب، فلسفة التميز فى التعليم الجامعى نحو جامعة متميزة فى ضوء التجارب والخبرات العالمية، **مجلة مستقبل التربية العربية** ، المجلد ١٤، العدد ٥٠، ٢٠٠٨، ص ٧٧.

٢ - The University of Western Australia, Strategic Plan, ٢٠٠٤. Available at: www.reisterar,uma,edu,au/universtiy planning.

والبحث يجب أن يدعمه تميز فى التنظيم والإدارة.

أ. التمويل والمصادر:

يتكون الهدف التمويلى الرئيس لجامعة "غرب استراليا" من جزأين: الأول: هو زيادة المصادر المتاحة للجامعة من مصادر تمويلية مالية متنوعة، والثانى: يتمثل فى استخدام كفء ومؤثر للمصادر النادرة فى تحقيق الخطط الإستراتيجية للجامعة.

ب. العدل والمساواة فى الالتحاق بالجامعة:

تتلتزم جامعة "غرب استراليا" بتوفير بيئة ذات فرص عادلة وخالية من التمييز للعاملين والطلاب فى متابعة أهدافهم الأكاديمية والتعرف على قدراتهم الكامنة.

ت. البحث والمنح الدراسية:

تعمل جامعة "غرب استراليا" على تدعيم موقعها كإحدى الجامعات البحثية الأساسية فى استراليا والهيئة البحثية الأولى فى غرب استراليا، وذلك عن طريق التزام الجامعة بتحقيق جودة عالية فى البحث والمنح الدراسية وتطوير مهام بحثية معينة فى مجالات ذات أهمية عالية.

ث. العلاقات الخارجية بالمجتمع:

تسعى جامعة "غرب استراليا" لبناء علاقات قوية مع العديد من المجتمعات المحلية والدولية بما فى ذلك المجتمعات الأكاديمية والمهنية والتجارية والمجتمعات الثقافية.

ج. صنع القرارات:

توضع القرارات داخل جامعة "غرب استراليا" بوضوح وبصراحة وبشــكل مستمر اعتمادًا على المعلومات المتصلة بالموضوع، باعتبار هذه القرارات جزءًا أساسيًا من مسئولية الجامعة تجاه العاملين بها والطلاب والمجتمع المحلى.

٣. جامعة وسكونس ستاوت "University of Wisconsin-Stout":

صنفت جامعة "وسكونس ستاوت" كجامعة ذات نشاط بحثي شديد الارتفاع وفق لتصنيف كارنيجي لمؤسسات التعليم العالي، وقد بلغ إنفاق الجامعة علــى البحث العلمي سنة ٢٠١٠ ما يزيد على مليار دولار، كما احتلت ميزانية البحث والتطوير بجامعة ويسكونس ستاوت المركز الثالــث علــى مســتوى الولايــات المتحدة الأمريكية بأكملها سنة ٢٠٠٨ وتوجد مجموعة من مؤشرات التميز تم تطبيقها فى جامعة "وسكونس ستاوت" سوف توضحها الدراسة كما يلي:(١)

ح. القيادة:

طبقت جامعة "وسكونس ستاوت" نظامًا إداريًا يعمل على إزالة التعقيــدات والموانع التنظيمية ويشجع التواصل المتجاوب المتعدد المحاور والاتجاهات، كما أنه يسوى البنية الهيكلية للمؤسسة من خلال توسع مشــاركة كافــة الأجهــزة الإدارية، وتتسم القيادة بثراء وعمق الثقافة ورحابة الفكر، والتخطــيط للتعلــيم بعيدًا عن إخضاع السياسات التعليمية لأيدلوجيات سياسية وتبعات اقتصادية.

خ. التخطيط الاستراتيجي:

تركز جامعة "وسكونس ستاوت" بشكل كبير على توافق الرؤية والرســالة والأهداف والغايات سواء أكانت قريبة أو بعيدة المدى، بالإضافة إلى عملية

١- http://www.uwstout.edu/

وضع الميزانية، ويتم ذلك من خلال عملية تخطيط بسيطة وفعالة في الوقت ذاته تقوم على منهج تشاركى تعاونى مع تواصل منفتح توجهه البيانات وتحدده النتائج.

د. التركيز على الطلاب:

يعتبر التركيز على الطلاب أمرًا أساسيًا يدخل فى صلب عملية وضع إستراتيجية جامعة "وسكونس ستاوت" فالجامعة تعمل على تحديد الأسواق التى ستتوجه إليها البرامج والتخصصات التعليمية، كما تقوم وحدة الأبحاث التسويقية للجامعة بتحديد ومعرفة الأسواق من أجل تطوير برامج جديدة، كما يتم تقييم احتياجات وتوقعات وآراء الطلاب طوال أعوام دراستهم الجامعية من خلال عدد من استطلاعات الرأى.

ذ. الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس والموظفين:

يهدف نظام العمل بجامعة "وسكونس ستاوت" إلى تفعيل النظام التقليدى لتحقيق الأهداف المتعلقة بمتطلبات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والطلاب والتوصل إلى أعلى درجات التعاون والمرونة، وتوحيد صفوف أعضاء هيئة التدريس والموظفين فى الأقسام المختلفة من خلال مجموعة متعاونة من الهيئات واللجان التى تم تأسيسها مسبقاً، كما يخضع أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين للمراجعة السنوية كجزء من عملية تقييم الأداء العام، كما تتم عملية التقييم فى الجامعة بشكل رسمى كل خمس سنوات.

د. مؤشرات الأداء:

تحدد جامعة "وسكونس ستاوت" مؤشرات الأداء بالنسبة لأهداف الجامعة وأولوياتها وخطط العمل، ويتم قياس مستويات النجاح ومراقبة الأداء من خلال وضع غاية معينة يجب أن يحققها كل هدف استراتيجي، ويتم اختيار مقاييس ومؤشرات الأداء من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد صممت مؤشرات الأداء فى جامعة "وسكونس ستاوت" لتغطية اتساع وعمق عملياتها بالكامل.

ز. إدارة العمليات:

وضعت جامعة "وسكونس ستاوت" برامجها التعليمية والعمليات المساعدة لها بهدف تحقيق رسالتها الأساسية وهى: تحقيق الامتياز فى التدريس على أساس تقديم تعليم ذى نوعية عالية يهدف إلى التركيز أولًا وأخيرًا على الطالب، وتقدم الجامعة مجموعة من البرامج تتألف من سبعة وعشرين اختصاصًا جامعيًا وسبعة عشر اختصاصًا للدراسات العليا، وكلها تتوافق مع رسالتها.

من خلال ما تم عرضة من خبرات عالمية فى إدارة التميز الجامعى يمكن الوصول للتميز فى الجامعات المصرية من خلال مايلى:

- العمل على التعاون والمشاركة بين الجامعات والمؤسسات المختلفة على نطاق واسع، من خلال نشر المعلومات التى تتعلق بالتطبيق الناجح لإستراتيجيات إدارة التميز، وبيان الفوائد الناجمة عن تطبيق مثل هذه الإستراتيجيات.
- تعزيز تفهم احتياجات ومتطلبات إدارة التميز.
- جعل الجامعات أكثر شفافية، وأكثر قابلية للتقييم الذاتى والقياس، وقياس مستويات الأداء ومقارنتها بمستويات الأداء العالمية.
- زيادة فعالية مشاركة الجامعات فى بناء المجتمع وخدمته.

- التعرف على نقاط القوة وفرص التحسين الموجودة لدى المؤسسة الجامعية بحيث يمكن وضع خطط العمل المناسبة والموضوعية لتحسين أدائها بشكل عام.
- العمل على تطوير التعليم، من خلال تقييم النظام التعليمى لمعرفة أوجه القصور فى المدخلات، العمليات، والمخرجات، وتقويمه للارتقاء بمستوى الأداء.
- مقارنة مستوى أداء المؤسسة بالمؤسسات الجامعية الأخرى وما وصلت إليه من مستويات التميز، وكيفية تحقيق هذه النتائج، ومحاولة إجراء التحسين والتطوير للارتقاء إلى المستوى الجديد من التميز كخطوة تالية.
- زيادة الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى العاملين.
- بناء هيكلى شامل لإدارة التميز فى المؤسسات الجامعية(مدخلات– أنشطة– مخرجات) فى ضوء الخبرات العالمية.

اهتم هذا الفصل من الدراسة بتقديم إطار نظرى يتعلق بإدارة التميزمن حيث المفهوم والأهمية والمبادئ والمنهجية، وابرز خبرات الجامعات العالمية فى إدارة التميز، وعليه يمكن رصد بعض التفسيرات العلمية لإدارة التميز فيما يلى:

- عند مراجعة الأدب النظرى المتعلق بمفهوم "إدارة التميز" يتضح أنها منظومة إدارية متكاملة لها مدخلات وبها عمليات وينتج عنها مخرجات، فالمدخلات تتضمن كافة موارد وأصول وإمكانيات المؤسسة والتى تتمثل على سبيل المثال فى الموارد البشرية، الأصول المادية، رأس المال، نظم المعلومات، نظم الاتصال، الهياكل التنظيمية...

وهذا المفهوم "إدارة التميز" يمثل صيحة واسعة الانتشار في عالم الإدارة المعاصر، والمنطق الأساس الذي يقوم عليه، حيث يتمثل في أفكار محورية مهمة تتأكد من خلال ما يأتي:

☑ منهجية "إدارة التميز" وغاياتها تتحقق فى مداخل متعددة على رأسـها: الإدارة الإستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة، وهذه المداخل إنما تسـعى إلـى تحقيـق الأسس والمرتكزات الضرورية للتميز.

☑ لا بديل للمؤسسات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لهـا من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولمواجهة المتغيرات باستمرار.

☑ يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمؤسسة رؤية واضحة لمـا تريـد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضـل الطـرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها الإدارة.

☑ تتكامل مجموعة عناصر "إدارة التميز" ولا تنفصل عن بعضها، وفـق النظـرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل التي هي أساس "إدارة التميز".

☑ الغرض من تحقيق "إدارة التميز" هو توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء الإدارة (المستفيدين)، وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.

☑ تعتمد "إدارة التميز" على القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفـة، والعلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط.

☑ تلتزم "إدارة التميز" بالمرونـة والسـرعة فـي اسـتجابة الإدارة للتغييـرات والتحديات، والقدرة على إدراك الفرص لاستثمارها بتفعيل ما تملكه الإدارة.

☑ تتبنى "إدارة التميز" المدخل التقني كأساس في أعمال الإدارة من أجـل جـودة التواصل مع المستفيدين من خدماتها، لتصبح مؤسسة إدارية إلكترونية.

☑ تتبنى"إدارة التميز" مدخل الإدارة المعاصرة المنجزة التي تحقـق نتـائج غيـر مسبوقة تتفوق بها على منافسيها.

بعد أن تناول الباحث الإطار النظرى والفكرى لإدارة التميــز مــن حيــث المفهوم والأهمية والخصائص والتطور التاريخى والمبادئ، وابــرز الخبــرات العالمية للتميز فى الجامعات، سوف يتناول فى الفصل التالى الأدوار المتوقعــة للقيادات الجامعية الأكاديمية بمصر فى ضوء التحديات، من حيث مفهوم القيادة وأساليب اختيارها، وكذلك توضيح لأهــم الأدوار المتوقعــة للقيــادة الجامعيــة الأكاديمية بمصر، ثم عرض لأهم المشكلات التى تواجه القيادة الجامعية.

الفصل الثاني
الأدوار المتوقعة للقيادات الجامعية الأكاديمية

تمهيد:

تعد القيادة المحرك الأساسي لفاعلية أي تنظيم، ذلك أن القائد هو من يستطيع تسخير الطاقات الموجودة والكامنة وحشدها، فالقيادة ظاهرة إنسانية عالمية، تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإقامة علاقات إيجابية داخل المؤسسات وإشاعة الثقة بين العاملين عبر مختلف مستويات التنظيم، والعمل على التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

وقد ينظر إلى القيادة الجامعية على أنها معنية بالجوانب التنفيذية التى توفر الظروف المناسبة، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية، أما القيادة الجامعية فتتعلق بما هو أكبر من ذلك، من حيث كونها تتطلب ممن يقوم بها أن يكون على مستوى أرفع بكثير يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، وأن يلعب دوره على المستويين، رسم السياسات وتنفيذها، ودفع العمل إلى الأمام، وأن يطور من أساليبه وطرائقه.

وبذلك تعد القيادة الجامعية عاملًا أساسيًا فى نجاح العملية التعليمية على مستوى الجامعة وتفعيلها بصورة مستمرة بما يتناسب مع المتغيرات العالمية ومتطلبات سوق العمل.

فى ضوء ذلك يتناول هذا الفصل ماهية القيادة الجامعية، ثم توضيح لأهم الأدوار المتوقعة للقيادات الجامعية الأكاديمية بالجامعات المصرية، والمشكلات التى تواجه القيادة الجامعية.

□

أولًا: ماهية القيادة الجامعية

وتوضحها الدراسة من خلال مايلى:

أ. مفهوم القيادة :

تعددت وجهات النظر فى محاولات تعريف القيــادة وتحديــد مفهومهــا، باعتبارها أحد الركائز الأساسية فى العملية التربوية، واتضح جليًا مــن خــلال الاطلاع على الأدب التربوى غياب الاستقرار على تعريف محدد وجامع، نظــرًا لاختلاف وجهات النظر والمدارس التى ينتمون إليها والتى تفاوتــت مجالاتهــا وتركيزها، ولكن في مجمل التعاريف نجد أنها تركز على عدة عناصر أبرزهــا: فن إدارة الأفراد، تحقيق الهدف باستخدام الكفاءة العاليــة، وستعرض الدراسة بعض التعريفات التالية الخاصة بالقيادة وذلك لتناسبها مع الخط الفكرى للدراسة الحالية كما يلى:

ب. القيادة (لغة) :

عرفت القيادة حسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قــاد، يقــود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق مــن خلف، ويقال أقاده خيلًا بمعنى أعطاه إياهــا يقــوده، ومنهــا الانقيــاد بمعنــى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.(١)

ت. القيادة (اصطلاحًا) :

عرفت القيادة بأنها "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التــأثير فــى السلوك البشرى لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطرق تضمن بها

١- ابن منظور، **مرجع سابق**، ص ٣١٥.

طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم" بمعنى آخر فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها.[1]

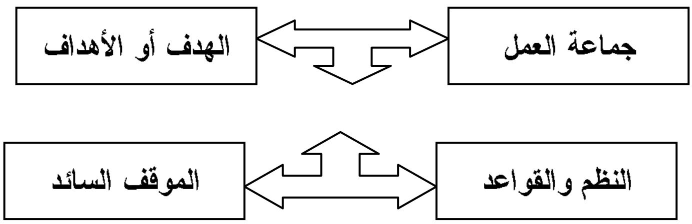
وعرفتها "الحريرى"[2] بأنها" نوع من العلاقة بين فرد(قائـد) وجماعـة، تؤدي إلى تمكنه من العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب".

ومن خلال عرض مفهوم القيادة يمكن استنتاج بعض الحقائق لعل أبرزها مايلي:

- ✓ لا توجد قيادة بلا جماعة.
- ✓ القيادة لا توجد في فراغ بل لابد من وجود موقف يملي الحاجة إليها.
- ✓ القيادة عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والموقف.
- ✓ ينبغي أن تمتلك القيادة سمات ومهارات ومعارف متنوعة.

وفى جميع المواقف السابقة يمكن أن نتعرف على عناصر القيـادة التى يعبر عنها شكل(٥) التالى:

عناصر القيادة



شكل (٥) عناصر القيادة

المصدر: (فاروق عبده فليه والسيد عبد المجيد، ٢٠٠٩)[3]

١- احمد ذكى بدوى، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٨٩، ص٤٢٤.
٢- رافدة عمر الحريرى، **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار المناهر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٨، ص٥١.
٣- فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمى فى إدارة المؤسسات التعليمية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٩ ،ص ٢٢٥.

يلاحظ من الشكل السابق تعامل القائد مع العاملين أو المرؤوسين في المؤسسة التربوية التى يقودها، ويمتلك هذا القائد قدرة التأثير على توجيه المرؤوسين من أجل الوصول إلى الغاية أو الهدف الذى يسعى الجميع لتحقيقه، والموقف أو الظرف السائد الذى تُمارس فيه القيادة، وفى هذا الموقف تحدث عملية القيادة.

والقيادة الجامعية الأكاديمية هى نوع خاص من القيادة، فهى ليست إدارية على طول الخط، وليست أكاديمية على طول الخط، بل إنها مزيج من الاثنين، وهذا مصدر الصعوبة فيها، متى تستعمل الأسلوب الإدارى، ومتى تستعمل الأسلوب العلمى الأكاديمى فى القيادة، وهو أسلوب تراعى فيه علاقات الزمالة، ومزج الاثنين معًا فى منتهى الصعوبة، لأن معناها أن القائد يشتغل(بروحين): روح إدارية بيروقراطية أحيانًا، وروح علمية زمالية أحيانًا أخرى، وعلى هذا المزج يتوقف نجاح القائد.[1]

وينطوى مفهوم القيادة الجامعية على عدة معان، فهى كما يراها (العدلونى) تعليمية، تحولية، أخلاقية، مشاركة، إدارية، موقفية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلى:[2]

* تعليمية "Instructional": تؤثر على أعضاء هيئة التدريس بطريقة تحسن من تحصيل الطلاب.
* تحويلية "Transformational": **تزيد من الالتزام وقدرات العاملين.**
* أخلاقية "Moral": **تؤثر على الآخرين باللجوء إلى مفاهيم الصواب والخطأ.**

١- صلاح الدين جوهر، اختيار القيادات الجامعية، **المؤتمر الخامس عشر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٧، ص١١٦.
٢- محمد أكرم العدلونى،**القيادة فى القرن الحادى والعشرين**، قرطبة للإنتاج الفنى، الرياض،٢٠٠٠،ص ١٧.

* مشاركة "Participative": **تشرك جميع أفراد المؤسسة التعليمية.**
* إدارية "Managerial": **تدير المؤسسة بشكل فعال.**
* موقفية "Contingent" : **تكيف من سلوكها ليتناسب مع الموقف.**

وتأسيسًا لما سبق فإن القائد الجامعى ينبغى أن يتحول إلى قائد ملهم ومبدع وقدوة لكل أفراد المجتمع الجامعى، من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين. وفى هذه الحالة –يمكن بحق– اعتبار الجامعة مجتمع التعلم الذى يساهم بفاعلية فى إنتاج المعرفة والبحث عن الحقيقة وتفجير الطاقات الإبداعية لأفراد المجتمع بما يحولهم أنفسهم إلى قادة يقودون قاطرة التطور والتقدم والتنمية.

١. التنظيم الإدارى للتعليم الجامعى فى مصر:

تتم إدارة التعليم الجامعى فى مصر، من خلال المجالس الجامعية ورؤسائها إلى جانب الجهاز الإدارى، ويلاحظ أن إدارة الجامعة فى مصر عملية تتسم بقدر من التعقيد، حيث تتعدد وتتداخل العلاقات بينها وبين المؤسسات الأعلى، ممثلة فى وزارة التعليم العالى والمجلس الأعلى للجامعات، وكذلك فى داخل هذه الجامعات على مستوى الكليات.

وإدارة الجامعة تتم من خلال جهازين هما: الجهاز الأكاديمي والجهاز الإدارى، فالجهاز الأكاديمي بالجامعة يمارس بعض الأعمال الإدارية، إلى جانب الأعمال العلمية البحتة، أما الجهاز الإداري فلا يمارس إلا الأعمال الإدارية والفنية.

وإذا كان العمل الأكاديمى فى الجامعة هو أساس الجامعة وموضوعها الرئيسى، فإن العمل الإدارى هو الذى يهيئ البيئة الصالحة، والمناخ الملائم لأداء العمل الأكاديمى ونجاحه، ولذلك يرأس الأكاديميون الجهاز الإدارى فى الجامعة، وهكذا يتداخل الجهاز الأكاديمى مع الجهاز الإدارى فى الجامعة، لأنهما

يعملان على أرضية مشتركة، لتحقيق أهداف محددة، وإن كان لكل منهما مجاله. ويمكن توضيح ذلك كما يلى:

١. الجهاز الأكاديمى:

يتمثل الجهاز الأكاديمى فى الجامعة من: المجالس الجامعية ورؤسائها، فالجامعة تتم إدارتها عن طريق مجلس الجامعة ورئيسها، والكلية تتم إدارتها عن طريق مجلس الكلية وعميدها، والأقسام العلمية تتم إدارتها عن طريق مجلس القسم ورئيسه، وفوق هذه المجالس، يأتى المجلس الأعلى للجامعات، برئاسة الوزير المختص بالتعليم العالى.

٢. الجهاز الإدارى:

يتمثل الجهاز الإدارى فى أمانة المجلس الأعلى للجامعة، وأمين الجامعة، والإدارة على مستوى كل كلية، والإدارات التى تتبع كلا منها. وعلى المستوى الجامعى تعتبر القيادات الأكاديمية من العمداء والوكلاء ورؤساء مجالس الأقسام بالكليات هم حجر الزاوية فى أي إصلاح أو تطوير إدارى منشود للمؤسسة الجامعية، وستعرض الدراسة.

فيما يلى مهام القيادات الجامعية وأسلوب اختيارهم على مستوى الجامعة ومستوى الكلية:

أ. مهام القيادة الأكاديمية على مستوى الجامعة

وتوضحها الدراسة من خلال الأتي:

❖ **مجلس الجامعة**

يشكل المجلس برئاسة رئيس الجامعة، وعضوية كل من:[1]

- ✓ نواب رئيس الجامعة.
- ✓ عمداء الكليات.
- ✓ أربعة أعضاء على الأكثر من ذوى الخبرة فى شئون التعليم الجامعى والشئون العامة يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى مجلس الجامعة.

ويختص مجلس الجامعة بالنظر فى مسائل التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة فى نطاق الجامعة وكذلك المسائل التتنفيذية، ومنها ما يلى:[2]

- ✓ رسم وتنسيق السياسة العامة للتعليم والبحوث فى الجامعة وتنظيمها.
- ✓ وضع اللائحة التنفيذية للجامعة واللوائح الداخلية لكليات الجامعة.
- ✓ تعيين أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة ونقلهم.

❖ **رئيس الجامعة:**

نصت المادة(٢٥) من قانون تنظيم الجامعات على "يصدر بتعيين رئيس الجامعة قرار من رئيس الجمهورية بناءً على عرض وزير التعليم العالى، ويشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفة أستاذ فى إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون".[3]

ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، ويعتبر خلال مدة تعينه شاغلًا وظيفة أستاذ على سبيل التذكار، فإذا لم تجدد مدته أو ترك رئاسة

١- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى، **قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢**، المادة(٢٢) المعدلة بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤، ط ٢٣، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٦.

٢- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى، **قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، مرجع سابق،** المادة (٢٣).

٣- **المرجع السابق،** المادة (٢٥).

الجامعة قبل نهاية المدة. عاد إلى شغل وظيفة أستاذ التى كان يشغلها من قبل إذا كانت شاغرة فإذا لم تكن شاغرة شغلها بصفة شخصية إلى أن تخلو.

ويتضح من نص المادة (٢٥) السابق أن الشرط الوحيد لتعيين رئيس الجامعة هو شغل وظيفة أستاذ لمدة خمس سنوات على الأقل فى إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون، وهذا قد يجعل أحدث الأساتذة رئيس جامعة على أساتذته فتضطرب العلاقات بينه وبين أساتذته لشعورهم بالظلم، أيضًا الاكتفاء بهذا الشرط يجعل كثير من الأساتذة يتفرغون للسعى لشغل هذا المنصب تاركين واجباتهم الأساسية، ومن ثم يجب إطالة شرط مدة شغل وظيفة أستاذ لمدة عشر سنوات على الأقل، إلى جانب شروط أخرى مثل السمعة العلمية والكفاءة الإدارية، والخبرة فى مباشرة أعمال ووظائف إدارية مؤهلة لشغل هذه الوظيفة.

ويوضح قانون تنظيم الجامعات أهم الأدوار التى يقوم بها رئيس الجامعة كما يلى:[1]

يتولى رئيس الجامعة إدارة شئون الجامعة العلمية والإدارية والمالية وهو يمثلها أمام الهيئات الأخرى. وهو مسئول عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية وقرارات مجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات فى حدود هذه القوانين واللوائح.

- **نواب رئيس الجامعة:**

يكون لكل جامعة ثلاثة نواب لرئيس الجامعة يعاونونه فى إدارة شئونها. ويكون تعيين نائب رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية بناء على

١- المرجع السابق، المادة(٢٦).

عرض وزير التعليم العالى بعد أخذ رأى رئيس الجامعة. وقد فوض رئيس الجمهورية السيد رئيس مجلس الوزراء فى إصدار قرارات تعيين نواب رئيس الجامعة.

ويشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة خمس سنوات على الأقل وظيفة أستاذ فى إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون. ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد.(١)

ب. مهام القيادات الأكاديمية على مستوى الكلية

وتوضحها الدراسة من خلال الأتي:

❖ **مجلس الكلية:**

يشكل المجلس برئاسة عميد الكلية، وعضوية كل من:(٢)

* **وكلاء الكلية الثلاثة.**
* **ورؤساء الأقسام.**
* **أستاذ من كل قسم، على أن يتناوب العضوية أساتذة القسم دوريًا كل سنة بترتيب أقدميتهم فى الأستاذية، ولمجلس الجامعة بناءً على طلب مجلس الكلية، أن يضم إلى عضوية المجلس خمسة أساتذة على الأكثر ممن لا يتمتعون بعضويته لمدة سنة قابلة للتجديد.**
* **أستاذ مساعد ومدرس فى الكليات التى لا يزيد عدد الأقسام فيها على عشرة، وأستاذين مساعدين ومدرسين إذا زاد عدد الأقسام على عشرة.**
* **ثلاثة أعضاء على الأكثر ممن لهم دراية خاصة فى المواد التى تدرس فى الكلية.**

١- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، **مرجع سابق**، المادة(٢٩).

٢- **المرجع السابق**، المادة (٤٠).

يلاحظ على المادة (٤٠) السابقة أن رئيس المجلس (عميد الكلية) يلعب دورًا مباشرًا أو غير مباشر فى تعيين أعضاء مجلس الكلية. وهذا بالطبع يؤدى إلى توقف الأعضاء أو معظمهم عن مخالفة رأى عميد الكلية أو معارضته إلا بالقدر الذى يرضى العميد. ومن ثم يتضح وجود قصور الممارسة الديموقراطية داخل مجلس الكلية. الأمر الذى يستوجب إعادة النظر فى نص المادة(٤٠) وغيرها بالقدر الذى يشجع على الممارسة الديموقراطية داخل مجلس الكلية.

ويختص مجلس الكلية بالنظر فى مسائل التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة فى نطاق الكلية، ومنها ما يلى:[1]

- ✓ **رسم السياسة العامة للتعليم والبحوث العلمية فى الكلية، وتنظيمها وتنسيقها بين الأقسام المختلفة.**
- ✓ **إعداد برنامج لاستكمال أعضاء هيئة التدريس فى الكلية.**
- ✓ **إبداء الرأي فى وضع اللائحة التنفيذية للجامعات وإعداد اللائحة الداخلية للكلية.**
- ✓ **تنظيم قبول الطلاب فى الكلية وتحديد أعدادهم.**

وينبغى أن تسعى مجالس الكلية لبحث موضوعات بناءة، ومشروعات ومطالبات، وتمسك مجلس الكلية بحقوقه فى ضوء التقاليد الجامعية فإن الجامعة لا تعارض ذلك.

❖ **عميد الكلية:**

نصت المادة(٤٣) من قانون تنظيم الجامعات على "يعين رئيس الجامعة المختصة عميد الكلية من بين الأساتذة العاملين بها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد"، وفى حالة عدم وجود أساتذة فى الكلية، لرئيس الجامعة أن يندب أحد

١- **المرجع السابق**، المادة (٤١).

الأساتذة من الكليات التابعة للجامعة للقيام بعمل العميد، وله أن يندب أحد الأساتذة المساعدين من ذات الكلية للقيام بعمل العميد، ويجوز إقالة العميد من العمادة قبل نهاية مدته بقرار مسبب من رئيس الجامعة بعد موافقة مجلس الجامعة المختص وذلك إذا أخل بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسئولياته الرئاسية بعد إجراء التحقيق اللازم.(١)

ويتضح من نص المادة (٤٣) السابقة أن الشرط الوحيد للتعيين فى وظيفة العميد هو شغل وظيفة أستاذ دون تحديد مدة معينة لشغل هذه الوظيفة.

وقد يكون هذا النص ملائمًا عند صدور هذا القانون سنة ١٩٧٢ حيث لم يتعد عدد الجامعات الخاضعة لهذا القانون حينذاك أربع جامعات هى جامعة القاهرة وجامعة الإسكندرية وجامعة عين شمس وجامعة أسيوط، فضلًا عن ذلك ندرة كادر أستاذ آنذاك فى الكليات التابعة لهذه الجامعات.

أما اليوم ونحن فى سنة ٢٠١٦ وقد بلغ عدد الجامعات الخاضعة لهذا القانون ثلاثة وعشرون جامعة، ومع توافر كادر أستاذ فى معظم الكليات التابعة لهذه الجامعات فالأمر يتطلب إعادة النظر فى شرط تعيين العميد. مع ضرورة تعدد هذه الشروط حتى تتحقق العدالة بين الأساتذة فى شغل هذه الوظيفة، الأمر الذى يترتب عليه تحقيق الاستقرار والهدوء داخل الكليات، بل يؤدى مزيد من التعاون بين أعضاء هيئة التدريس.

وينبغى على العميد أن يقود أسرة الكلية كلها باعتباره مسئول مسئولية إدارية وعلمية عن الكلية. ويوضح قانون تنظيم الجامعات أهم الأدوار التى يقوم بها العميد كما يلى:(٢)

١- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، **مرجع سابق**، المادة (٤٣) معدلة بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٩.

٢- **المرجع السابق**، المادة(٤٤، ٤٥).

تصريف أمور الكلية وإدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية، كما أنه مسئول عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وتنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات فى حدود هذه القوانين واللوائح، ويقدم العميد بعد العرض على مجلس الكلية تقريرًا إلى رئيس الجامعة فى نهاية كل عام جامعى عن شئون التعليم والبحوث وسائر نواحى النشاط فى الكلية وذلك توطئة للعرض على مجلس الجامعة.

❖ وكلاء الكلية:

يكون لكل كلية وكيلان يعاونان العميد فى إدارة الشئون، ويقوم أقدمهما مقامه عند غيابه، ويختص أحدهما بالشئون الخاصة بالدراسات والتعليم بمرحلة البكالوريوس أو الليسانس وشئون الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية، ويختص الآخر بشئون الدراسات العليا والبحوث وتوثيق الروابط مع الكليات والمراكز والهيئات المعنية بالبحث العلمى، كما يجوز تعيين وكيل ثالث لكل كلية يختص بشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويجوز الاكتفاء فى بعض الكليات بتعيين وكيل واحد، ويكون ذلك بقرار من رئيس الجامعة، بعد أخذ رأى مجلس الكلية، وموافقة مجلس الكلية. ويكون تعيين الوكيل من بين أساتذة الكلية بقرار من رئيس الجامعة بناء على ترشيح العميد، وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.[١]

ويلاحظ على هذا النص وجود شرط واحد لشغل وظيفة وكيل كلية وهو شرط الحصول على درجة أستاذ، لذلك ينبغى ضرورة التوسع فى وضع شروط إضافية تحقق العدالة بين الأساتذة.

١- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، **مرجع سابق**، المادة ٤٧.

❖ **مجلس القسم:**

يتألف من جميع الأساتذة والأساتذة المساعدين فى القسم ومن خمسة من المدرسين فيه على الأكثر يتناوبون العضوية فيما بينهم دوريًا كل سنة بالأقدمية فى وظيفة مدرس، على إلا يجاوز عدد المدرسين فى المجلس عدد باقي أعضاء هيئة التدريس فيه.(١)

ويلاحظ على نص المادة(٥٢) السابقة أنه ليس لرئيس مجلس القسم أيه سلطة على أعضاء مجلس القسم من حيث دخولهم فى تشكيل المجلس من عدمه. فضلًا عن ذلك فإن أعضاء هذا المجلس ينعمون باستمرار واستقرار العضوية خصوصًا الأساتذة والأساتذة المساعدين، ولذلك تعتبر مجالس الأقسام من أكثر المجالس الجامعية التى يتمتع أعضاؤها بنعمة الممارسة الديموقراطية داخل هذه المجالس.

ويختص مجلس القسم بالنظر فى جميع الأعمال العلمية والدراسية والإدارية والمالية المتعلقة بالقسم، وبالأخص المسائل الآتية:(٢)

- ✓ **وضع نظام العمل بالقسم والتنسيق بين مختلف التخصصات فى القسم.**
- ✓ **تحديد المقررات الدراسية التى يتولى تدريسها وتحديد محتواها العلمى، وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس.**
- ✓ **اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس ونقلهم وندبهم وإعارتهم وإيفادهم فى مهمات، ومؤتمرات علمية وندوات أو حلقات دراسية، واقتراح الترخيص للأساتذة بأجازات التفرغ العلمى.**

١- **المرجع السابق**، المادة ٥٢.
٢- **المرجع السابق**، المادة ٥٥.

✓ اقتراح المشرفين على الرسائل وتشكيل لجان الحكم عليها ومنح درجات الماجستير والدكتوراة.

❖ رئيس مجلس القسم:

يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة فى القسم، ويكون ذلك بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى عميد الكلية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسرى هذا الحكم فى حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة فى القسم بل تكون رئاسة القسم لأقدمهم. ويعتبر رئيس مجلس القسم متنحيًا عن رئاسة مجلس القسم بتعيينه عميدًا أو وكيلًا للكلية، وذلك إذا وجد غيره من الأساتذة فى القسم.[١]

وبالنسبة لوظيفة رئيس مجلس القسم فإنه إلى جانب شرط الحصول على درجة أستاذ توجد شروط إضافية. ومن ثم يمكن القول: أن شغل وظيفة رئيس مجلس القسم تحقق العدالة بين الأساتذة، ويتوقف شغل هذه الوظيفة على عدد الأساتذة فى القسم فإذا كان واحدًا ظل رئيسًا مدى الحياة، وإذا كان اثنين شغل أقدمهما وظيفة رئيس المجلس مدى الحياة، أما إذا كان ثلاثة شغل أحدهما وظيفة رئيس مجلس القسم لمدة ست سنوات على الأكثر، وهكذا.

ويجوز تنحية رئيس مجلس القسم عن الرئاسة فى حالة إخلاله بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسئولياته الرئاسية ويكون ذلك بقرار مسبب من رئيس الجامعة بعد أخذ رأى مجلس الكلية.[٢]

١- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، **مرجع سابق**، المادة ٥٦.
٢- **المرجع السابق**، المادة ٥٧.

ويوضح قانون تنظيم الجامعات أهم الأدوار التى يقوم بها رئيس مجلس القسم كما يلى:[1]

الإشراف على الشئون العلمية والإدارية والمالية فى القسم فى حدود السياسة التى يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقًا لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها.

وقد طرأ على عملية اختيار القيادات الجامعية فى الخمس سنوات الأخيرة عدة تعديلات توضحها الدراسة كما يلى:

١.استمر اختيار القيادات الجامعية فى عمومها قائمًا على التعيين لسنوات عدة إلى أن قامت ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، وتزايدت معها المطالبة بالديموقراطية والحرية والعدالة الاجتماعية فى مصر، وفى ظل هذا المناخ المجتمعى الجديد جاءت قضية اختيار القيادات الجامعية لتشغل الرأى العام فى مصر، حيث المطالبة بضرورة تغيير جميع القيادات الجامعية وانتخاب قيادات جديدة انتخابًا حرًا مباشرًا.

وفى هذا الشأن طرح المجلس الأعلى للجامعات استبانة وجهت لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، كانت نتيجتها أن حوالى ٨٥% من أعضاء هيئة التدريس يؤيدون طريقة الانتخاب الحر المباشر للمرشحين لمناصب رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام.[2]

١- **المرجع السابق**، المادة ٥٨.

٢- عادل عبدالفتاح سلامة، واقع إدارة مؤسسات التعليم العالى فى الوطن العربى، **المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى" تطوير إدارة التعليم العالى فى الوطن العربى"**، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الإمارات العربية المتحدة، أبوظبى، ٢٠١١، ص ٢٣.

واحترامًا لحق المجتمع الأكاديمى فى اختيار القيادات الممثلة له والمعبرة عن آرائه، أقر المجلس الأعلى للجامعات ومجالس الجامعات مجموعة من الآليات يعٌمل بها فى المرحلة الانتقالية، وتتمثل هذه الآليات فى الأتى:(1)

◈ اختيار رئيس الجامعة:

يتم انتخاب رئيس الجامعة بواسطة مجمع انتخابى مكون من:

- عمداء جميع الكليات والمعاهد التى تضمها الجامعة، أو أقدم وكلائها فى حالة تقدم العميد للترشح.
- أحد الأساتذة أو الأساتذة المساعدين (فى حالة عدم وجود أساتذه) بالكليات التى يقل أعضاء هيئة التدريس فيها عن عشرين عضوًا، واثنان بالكليات التى يزيد فيها العدد عن ذلك وحتى المائة، وثلاثة بالكليات التى يتجاوز العدد فيها المائة. ويتم اختيار هؤلاء بوصفهم ممثلين لكلياتهم بالانتخاب المباشر وفقًا للقواعد والإجراءات المتبعة لاختيار عميد الكلية على ألا يكون أى منهم من المرشحين.
- لدعم اختيار المجمع الإنتخابي لأقدر العناصر على إدارة وتطوير الجامعة، تقوم لجنة الإشراف بتحديد مواعيد ندوات متساوية المدة للمرشحين، لعرض برامجهم وخططهم الإستراتيجية ومناقشتهم فيها، وإعلان المعايير الاسترشادية للاختيار.
- يتعين أن يحضر ٨٠% على الأقل من أعضاء المجمع الإنتخابى، فإذا لم يكتمل النصاب، تؤجل الجلسة لمدة ساعة ويكون إنعقادها عندئذ صحيحًا بحضور ٦٠% على الأقل من الأعضاء. فإذا لم تكتمل هذه النسبة يكون لوزير التعليم العالى ترشيح من تتوافر فيه الشروط وفقًا للقانون.

١- وزارة التعليم العالى، آليات اختيار القيادات الجامعية فى المرحلة الانتقالية لحين صدور تشريع جديد، ٢٠١١، ص ٥.

- يكون للسلطة المختصة بالتعيين، الحق فى اختيار أحد الثلاثة الحاصلين على أعلى الأصوات ليكون رئيسًا للجامعة.

اختيار عميد الكلية:

- تحقيقًا لتعددية وسلامة مفهوم الاختيار، وسعيًا لاكتمال الهيكل الإدارى للكلية، يتعين لاختيار عميد الكلية وجود أربعة من الأساتذة العاملين على الأقل، وعدد من أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة غير المتفرغين والمتفرغين والعاملين والأساتذة المساعدين والمدرسين) لا يقل عن عشرين عضوًا. وفى غير هذه الحالة، يكون لرئيس الجامعة اختيار عميد الكلية أو ندب قائم بالأعمال فى حالة عدم وجود أساتذة عاملين.
- يشارك فى الانتخاب جميع أعضاء هيئة التدريس(الأساتذة غير المتفرغين والمتفرغين والعاملون والأساتذة المساعدون والمدرسون)، بالإضافة إلى الهيئة المعاونة (المدرسين المساعدين والمعيدين) بما لا يتجاوز ١٠% من الأصوات الصحيحة لأعضاء هيئة التدريس.
- لدعم اختيار المجمع الأكاديمى لأقدر العناصر على إدارة وتطوير الجامعة، تقوم لجنة الإشراف بتحديد مواعيد ندوات متساوية المدة للمرشحين، لعرض برامجهم وخططهم الإستراتيجية ومناقشتهم فيها، وإعلان المعايير الاسترشادية للاختيار.
- يتعين أن يحضر ٦٠% على الأقل من أعضاء هيئة التدريس لصحة انعقاد الجلسة، فإذا لم يكتمل النصاب، تؤجل الجلسة لمدة ساعة ويكون انعقادها عندئذ صحيحًا بحضور ٤٠% على الأقل من أعضاء هيئة التدريس. فإذا لم تتوفر هذه النسبة يعين رئيس الجامعة عميدًا للكلية من بين أساتذتها العاملين.

✍ تعاد الانتخابات بين أعلى اثنين فى حالة عدم حصول أى من المرشحين على الأغلبية المطلقة.

◈ اختيار رئيس مجلس القسم:

✍ فى الأقسام التى يوجد بها ثلاثة أساتذة من العاملين أو أكثر، يتم اختيار أحد أقدم ثلاثة منهم بالاقتراع السرى، وفى حالة اعتذار أحد المرشحين الثلاثة قبل إجراء الإنتخابات يتم إضافة مرشح بديل هو التالى لهم فى الأقدمية.

✍ يشارك فى الانتخاب جميع أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة غير المتفرغين والمتفرغون والعاملون والأساتذة المساعدون والمدرسون)، بالإضافة إلى الهيئة المعاونة (المدرسين المساعدين والمعيدين) بما لا يتجاوز ١٠% من الأصوات الصحيحة لأعضاء هيئة التدريس.

✍ يتعين أن يحضر ٦٠% على الأقل من أعضاء هيئة التدريس لصحة انعقاد الجلسة، فإذا لم يكتمل النصاب، تؤجل الجلسة لمدة ساعة ويكون انعقادها عندئذ صحيحًا بحضور ٤٠% على الأقل من الأعضاء. فإذا لم تتوفر هذه النسبة يقوم رئيس الجامعة بتعيين رئيس مجلس القسم بناءً على ترشيح عميد الكلية.

✍ تعاد الانتخابات بين أعلى اثنين فى حالة عدم حصول أى من المرشحين على الأغلبية المطلقة من عدد الأصوات الصحيحة.

✍ فى حالة عدم وجود ثلاثة أساتذة عاملين بالقسم تطبق القواعد التالية:

* فى حالة وجود اثنين على الأكثر من الأساتذة العاملين يعين الأقدم من بينهما.
* إذا خلا القسم من الأساتذة العاملين يقوم بعمل رئيس مجلس القسم أقدم الأساتذة المساعدين.
* إذا لم يوجد بالقسم أساتذة مساعدون يعين أقدم الأساتذة المتفرغين قائمًا بأعمال رئيس مجلس القسم.

* وفى غير هذه الأحوال، يتولى عميد الكلية أو من يفوضه من وكـــلاء الكليـــة، إدارة شئون القسم.

يتضح مما سبق أن هذه الإجراءات قد تمت تحت ضغط، إما بسبب ضغوط ثورة يناير وما بعدها والمطالبة بضرورة أن تترك جميع القيادات الموجودة التي سبق وأن تم اختيارها في ظل النظام السابق للثورة ولابد أن تترك مواقعها.

٢. ثم تم إضافة مادة جديدة إلى قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقـــم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، نصها الأتى:(١)

"يتولى أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم اختيار شاغلى الوظائف القيادية المنصوص عليها بهذا القانون(رئيس مجلس القسم- عميـــد الكليـــة- رئـــيس الجامعة)، وذلك بطريق الانتخاب وفقًا للشروط والإجراءات ومعايير المفاضـــلة التى يقرها المجلس الأعلى للجامعات بمشاركة ثلاثة من رؤساء نوادي أعضاء هيئة التدريس على نحو يضمن كفالة المساواة والعدالة بين جميـــع المتقـــدمين لشغل هذه الوظائف وتحقيق اختيار أفضل وأكفأ العناصر الممثلة لإرادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ويصدر قرار التعيين من السلطة المختصـــة بـــالتعيين وفقًا لهذا القانون وذلك طبقًا لنتيجة الانتخابات ويلغى كل ما يخالف ذلك".

وقد أسفر ذلك النظام عن سلبيات عديدة تمثل أهمها فى تفشى الانقسامات والتحزبات داخل الأقسام العلمية، وظهر الكثير من القيادات الجامعية غير القادرة على اتخاذ قرار انتظارًا للانتخابات القادمة ومن ثم عدم تحقيـــق المرجـــو مـــن القانون.

١- جمهورية مصر العربية، قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ المادة (١٣ مكرر)، ٢٠١٢.

٣. لم تلبث هذه التغيرات إلا وتبدلت سريعًا بعد ثورة ٣٠ يونيو ٢٠١٣، وتعالت الأصوات بالمناداة بتعديل نظام اختيار القيادات الجامعية بعد أن جاء نظام الانتخاب بعناصر كان لابد أن تترك مواقعها مرة أخرى.

٤. نتيجة لذلك صدر القانون رقم ٥٢ لسنة ٢٠١٤، بتعديل بعض المواد من قانون تنظيم الجامعات، وجاء التعديل كما يلى:(١)

المـادة الأولى: **تنص على "يستبدل بنصى المادتين (٢٥) و(٤٣) من قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢"، كما يلى:**

☑ مـادة (٢٥): **تنص على"يعين رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية، بناءً على عرض وزير التعليم العالى، وذلك من بين ثلاثة أساتذة ترشحهم لجنة متخصصة، فى ضوء مشروع لتطوير الجامعة فى كافة المجالات يتقدم به طالب الترشح".**

ويصدر بتشكيل اللجنة المشار إليها وبتنظيم عملها وضوابط وإجراءات وشروط الترشح ومعايير المفاضلة، قرار من وزير التعليم العالى بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات.

ويكون تعيين رئيس الجامعة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، ويعتبر خلال مدة تعيينه شاغلًا وظيفة أستاذ على سبيل التذكار، فإذا لم تجدد مدته أو ترك رئاسة الجامعة قبل نهاية المدة، عاد إلى شغل وظيفة أستاذ التى كان يشغلها من قبل إذا كانت شاغرة فإذا لم تكن شاغرة شغلها بصفة شخصية إلى أن تخلو.

١- جمهورية مصر العربية، **القانون رقم ٥٢ لسنة ٢٠١٤ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢**، ٢٠١٤.

ويجوز إقالة رئيس الجامعة من منصبة قبل نهاية مدة تعيينه بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على طلب المجلس الأعلى للجامعات، وذلك إذا أخل بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسئولياته الرئاسية.

☑ مادة (٣٤): تنص على"يعين عميد الكلية بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على عرض من وزير التعليم العالى، وذلك من بين ثلاثة أساتذة ترشحهم لجنة متخصصة، فى ضوء مشروع لتطوير الكلية فى كافة المجالات يتقدم به طالب الترشح".

ويصدر بتشكيل اللجنة المشار إليها وبتنظيم عملها وضوابط وإجراءات وشروط الترشح ومعايير المفاضلة، قرار من وزير التعليم العالى بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات.

وفى حالة عدم وجود أساتذة فى الكلية، لرئيس الجامعة أن يندب أحد الأساتذة من الكليات التابعة للجامعة أو أحد الأساتذة المساعدين من ذات الكلية للقيام بعمل العميد.

ويجوز إقالة العميد من العمادة قبل نهاية مدته بقرار من رئيس الجامعة، بناءً على طلب مجلس الجامعة المختص وذلك إذا أخل بواجباته الجامعية أو بمقتضيات مسئولياته.

المادة الثانية: تنص على "تلغى المادة(١٣ مكرر) من قانون تنظيم الجامعات المشار إليه."

ويتضح أن النظام الأخير لاختيار القيادات الجامعية الذي تم إقراره في عام ٢٠١٤ لم يبن علي تقييم حقيقي للواقع، ولم يحدث فيه أي حوار جامعي، وكان مناخ عدم الشفافية وعدم وجود أي حوار مجتمعي جامعي وعدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس هو السائد، وهو ما يعيدنا إلي المركزية ويكرس نظام التعيين والولاء للقيادات الجامعية في الفترة الحالية عن طريق التدخل في اختيار اللجان التي ستختار القيادات الجامعية من جانب صانع القرار.

وتأسيسًا لما سبق يتضح للباحث أن الجهاز الإدارى بالجامعات بعيد كل البعد عن الفكر الإدارى الحديث والمعاصر الذى يتسم دائمًا بالمرونة والديموقراطية فى اتخاذ القرارات تلبية لمطالب التغيرات المتسارعة محليًا وعالميًا فى مجال الإدارة. وقد أكدت على ذلك عديد من الدراسات، نذكر منها على سبيل المثال ما يلى:[(١)]

- أن شغل الوظائف الجامعية لا يحقق متطلبات أهداف الجامعة العصرية، ويتصف بالعمومية وعدم الدقة، فلا تشترط الحصول على مؤهل متخصص أو دورات تدريبية، فالوظائف الجامعية لا تحدد أيًا من متطلبات الوظائف التى تحقق الإبداع والابتكار بإدارة الجامعة.
- الاتصالات تكون من أعلى لأسفل، مما يدل على المركزية فى صنع القرارات.
- اعتماد الترقية إلى هذه المناصب على عنصر الأقدمية وغياب وجود معايير واضحة فى الاختيار والتجديد لهذه الوظائف القيادية.

١- نسرين صالح محمد صلاح الدين، **مرجع سابق**، ص ص ١٤١-١٤٢.

- تعدد المجالس والمستويات الإدارية فى الهيكل الإداري للجامعة، وهذا قد يفيد فى مجال رسم السياسات والتخطيط والتنسيق والمتابعة، إلا أنه قد يؤدى إلى نوع من البيروقراطية الشديدة التى تؤدى إلى البطء الشديد فى التنفيذ.
- الهياكل التنظيمية للجامعات المصرية تتبع التنظيم الهرمى القائم على التقسيم الوظيفى، وخطوط السلطة فيه دائمًا رأسية.

بالإضافة إلى أن أداء الهيكل الإدارى بالجامعات المصرية يفتقر لبعض القيادات الجامعية المستوعبة لمسؤليات التخطيط الاستراتيجي والتنظيم العالى والتوجيه الفعال والإشراف العلمى والتقويم الشامل الإدارى، وقلة الاهتمام بتوزيع المهام والمسئوليات وضعف حلقات الهرم الإدارى، كذلك غياب وضوح الأهداف بالنسبة لإدارة الجامعة مما يؤدى إلى حدوث خلل فى الأولويات، بالإضافة إلى الزيادة الكمية فى عدد العاملين فى الإدارة، مما يثقل الميزانية ويؤدى إلى تضخم فى الجهاز الإدارى، مما يترتب عليه قلة إعطاء الإصلاح والتطوير الإدارى أهمية فى الجامعة.

وبناء على ذلك فإن اجراء تغييرات فى الهيكل الإدارى للجامعة يعد مطلبًا رئيسًا، من خلال تمكين القيادات الجامعية (رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات والوكلاء، رؤساء الأقسام، والقادة الإداريين من غير الأكاديميين) من توافر مهارات القيادة لرفع كفاءة وفعالية الجامعة، وضمان للوصول للشفافية والمساءلة، مما يمكنها من الانطلاق نحو آفاق جديدة.

ويستدعى ذلك وضع معايير لاختيار الهياكل الإدارية للجامعات، منها: أن يكون رؤساء الوحدات الإدارية المساندة (كالشئون المالية والخدمات والقبول والتسجيل وشؤؤن الطلاب وشؤؤن العاملين) من الأشخاص الذين تلقوا تدريبًا

وتأهيلًا عاليًا فى إدارة الجامعة، حتى لا تحدث مشكلات ينتج عنها معوقات قد تكون سببًا لعجز الجامعة عن تحقيق أهدافها.

وهناك مجموعة من المعايير الحاكمة لاختيار الهيكل التنظيمى لإدارة الجامعات، مع الإشارة إلى أن فلسفة الاختيار تخرج أحيانًا عن حكم المعايير إلى أحكام متعلقة بمصالح الأطراف المعنية بالجامعات، من أهمها ما يلى:[١]

- ☑ اتساع حجم الجامعة، وهذا يحتم الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية والعلمية.
- ☑ موقع الجامعة وكلياتها، حيث يؤدى وجود الكليات فى مواقع مختلفة ومتباعدة إلى التوجه نحو اللامركزية فى إدارة مهام الجامعة، أما بالنسبة لأقسام الكليات التى تكون فى موقع واحد فإن إدارتها تكون بقدر من المركزية.
- ☑ الإمكانات البشرية والمادية: إن توافر الإمكانات البشرية والمادية بصورة مناسبة، وإتاحتها على نحو يفى باحتياجات الكليات والأقسام، يسمح بقدر أوسع من اللامركزية والعكس صحيح، إذ أن التوجه نحو الاقتصاد فى استخدام مثل هذه الإمكانات يرجع إلى المركزية طلبًا لتركيز استخدامات تلك الإمكانات رغم ما قد ينشأ عن ذلك من مشكلات إدارية وتنظيمية.
- ☑ التكامل بين الاختصاصات: تقود سمة التكامل على وفق طبيعة الاختصاصات فى الجامعة إلى توفير قدر من المركزية لإدارة مهام التكامل على وفق نتائجه المرغوبة، وبالتالى عدم ظهور الحاجة للتكامل، بسبب طبيعة الاختصاصات يسمح بتوفير قدر أكبر من اللامركزية.

١- بسمان فيصل محجوب، **إدارة الجامعات العربية فى ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ١١- ١٣.

☑ فلسفة الإدارة الجامعية: إن اهتمام الإدارة الجامعية بكل ما يتعلق بشئون الطلبة من تسجيل وبرامج تكميلية وإيواء ومكتبات وخدمات إلى جانب الخدمة المقدمة لأعضاء هيئة التدريس يدفع بظهور الحاجة إلى قدر من المركزية لإدارة مثـــل تلك الأنشطة لاستثمار المتوفر من قدرات إدارية وتوظيفها لتقديم أفضل الخدمات للأفراد.

ولذلك لابد من التصميم الجيد للهيكل الإدارى بالجامعة أكاديميًا وإداريًـــا، حتى يكون له انعكاس مباشر على أدائها ومن ثـــم علـــى أداء وظائفهـــا فـــى المجتمع، وترتبط كفاءة أدائها بكفاءة الموارد البشرية فيها وقدرتها على تأديـــة مهامها، وحيث إن الإدارة هى العملية التى من خلالها يجرى تحقيـــق أهـــداف الجامعة، فإن القيادات الإدارية الأكاديمية هم الأفراد الذين يقـــع علـــى عـــاتقهم تحقيق تلك الأهداف بمشاركة العاملين فيها، وليتمكنوا من القيام بواجباتهم فلابد من توافر القيادات الإدارية الأكاديمية القادرة على تحقيق أهداف الجامعة.

ثانيًا: الأدوار المتوقعة للقيادات الجامعية فى مصر

يرتبط مستقبل المؤسسات الجامعية ارتباطًا وثيقًـــا بـــالتطبيق الحقيقـــي لدورها المستمد من رؤيتها وأهدافها، فقد تجاوز دورها تقـــديم المعرفـــة إلـــى صناعة المعرفة، والبحث والتجديد، ونقل الخبرة والثقافة والعلم، وخلق فـــرص العمل في السوق العالمي، وإعداد خريجين مؤهلين لـــديهم مهـــارات متطـــورة تناسب ما تحتاجه هذه السوق، فالتعليم الجامعي إن لم يكن له دور ريادي فـــي استشراف المستقبل، وإبراز قادة الرأي والفكر التخصصي والعام، والمســـاهمة الفاعلة في حل المشكلات الكبرى للدولة، والمشكلات القطاعية المتنوعة فإن هذا

التعليم سيفقد الكثير من غاياته ومسوغاته. وقد أظهرت نتـــائج دراســـة استقصائية (GUNI, ٢٠٠٩) ضمت "١٢١٨" مسؤولًا جامعيًا بمن فيهم رؤســـاء بعض الجامعات والمتخصصين في التعليم العالي في أوروبا، حول أدوار التعليم الجامعى في ضوء المتغيرات العالمية ومواكبتها، ما يلي:[١]

١. **٧٥% ممن شملتهم الدراسة يعتبرون أن التعليم الجامعى "يجب أن يلعـــب دورًا قياديًا في التنمية البشرية والاجتماعية".**

٢. **١٥% من أفراد العينة ذاتها يرون أن المهمة الأساسية للتعليم الجامعى يجب أن تتمحور حول "تلبية متطلبات العولمة وزيادة القدرة التنافسية".**

٣. **أقل من ١٠% يعتقدون أن مهمة أي مؤسسة للتعليم العالي هي "المساهمة فـــي التنمية الوطنية.**

وهذا يتطلب أن يقوم على قيادة تلك المؤسسة قبطان متمرس في العمـــل الأكاديمي، يرتب عناصر الحركة في مؤسسته لتتحول حركتها إلى فعل تـــاريخي موجه نحو أهدافها،" فالجامعات التي يمكن أن تكون صالحة للمستقبل تحتاج إلى ماهو أهم من المال، إنها تحتاج إلى إدارة مبدعـــة تتصـــف بخمـــس صـــفات هي:الإبداع، والتنافسية، والشفافية، والاتجاه نحو الجودة، والعالمية".[٢] وفـــى ضوء تحليل مدخل إدارة التميز ومدخل أداء القيادات الجامعية المتميـــزة يمكـــن الخروج ببعض الأدوار المتوقعة للقيـــادات الجامعيـــة فـــي ضـــوء التحـــديات المعاصرة، فيما يلى:

١-Guni, Palgrave Macmillan, **Higher education in the world ٣ : New Challenges and Emerging Roles for Human and Social Development**, Co-published by the Global University Network for Innovation, ٢٠٠٩,p٧٦.

٢- Troth, V, Towards the University in Future ,**Paper Presented on the Occasion of the Official Celebration of ٤٠ Years of DAAD in Egypt**,٢٠١٠,p٤٧.
available at : https://www.daad.de/Wuns/jubilacum/rede.htm.

١. دعم أخلاقيات الإدارة:

تعد الإدارة علمًا وفنًا وخلقًا، والأخلاق مادة بناء المنظمات وأساس تقدمها ورمز ثقافتها وحضارتها ولا يستقيم حالها إلا بها. وتفرض أخلاقيات الإدارة نفسها على جامعة المستقبل وذلك لأن الجامعة لها دور محوري في رسم مستقبل الشعوب ولأن رسالة الجامعة رسالة أكثر منها وظيفة.

وفى الآونة الأخيرة أصبحت كثير من المؤسسات الإدارية والمنظمات المهتمة بالتنمية الإدارية تتحدث عن ضرورة دعم أخلاقيات الإدارة والاهتمام بتطويرها وتقويمها، ووصل الأمر بالمنظرين والمسئولين فى هذا المجال إلى إبداع مصطلح" أخلقة الإدارة"[١] الذى يعد من بين أكثر أنواع القيم المكونة لثقافات المنظمات أهميةً وتأثيرًا، ويأتى ذلك لعدة أسباب منها مايلى:

* **الازدواجية الأخلاقية وتعامل بعض المدراء بمبدأ الكيل بمكيالين.**
* **تضرر مصالح الدول والمجتمعات من وجود الانحراف الإدارى لخطورة آثاره الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية.**
* **تزايد الضغط من قبل مؤسسات المجتمع المدنى، وإنشاء منظمة الشفافية العالمية، وإدخال أخلاقيات الإدارة كمقرر دراسى مستقل فى كثير من الجامعات العالمية بما يمثل تحديات أمام المؤسسات فى تعزيز ميزتها التنافسية من خلال أخلاقيات إدارتها.**

١- حسن عزوزى، دور الإسلام فى دعم أخلاقيات الإدارة، **مجلة الوعى الإسلامى**، العدد٥٣٢، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، الكويت، ٢٠١٠،ص ٣٤.

ولم تعد أهداف الجامعة متمركزة على الجانب العلمـــى والمعرفـــى فقـــط، فالعلم وحده لا يجدى ما لم يقم على الأخلاق والقيم الفاضلة لإصلاح المجتمـــع وتسخير الحياة لعبادة الله فى الأرض، ومن ثم فـــإن الجامعـــة الحديثـــة تـــنظم برامجها وأنشطتها بتوجيه من الرؤية والرسالة والقيم الأخلاقية ووفقًا لمحددات إستراتيجية شاملة للتعليم والتعلم والبيئة الداعمة والخـــريجين وســـوق العمـــل والمسئولية المجتمعية وإنتاج ونشر العلم والمعرفة.(١)

ويتحدد الوضع التنافسى للمؤسسة الجامعية وضمان اســـتمرار وجودهـــا على أساس الكفاءة والفاعلية، بالإضافة إلى التمسك بأخلاقيات مهنيـــة عاليـــة حيث تمثل هذه التركيبة دعامة ارتكاز بالنسبة لها.

وإن الوصول إلى إدارة جامعية بأخلاقيات عالية يتطلـــب القـــدرة علـــى صياغة قيم أخلاقية ومؤسسية جديدة فى إطار تراث وثقافة المجتمع وشـــرائعه السماوية.(٢)

وتأسيسًا لما سبق يتضح أن السلوك الأخلاقى يؤثر فـــى كفـــاءة القيـــادة الجامعية ومدى فعاليتها فى تأدية رسالتها على أكمل وجه، ولذلك ينبغى تـــوفر مجموعة من الإجراءات لتفعيل أخلاقيات الإدارة الجامعية فى مصر، منها ما يلى:

أ- إقرار ميثاق شرف لممارسة الوظيفة الجامعية بحيث يتضمن الأسس والواجبات والحقوق والمحظورات التى يجب التقيد بها عند ممارسة العمل الجامعى، كمـــا يتضمن أنماط السلوك الإيجابى المتوقعة من العاملين فى الإدارة الجامعية.

١-**Vision, Mission, Values**, College of Education, the Pennsylvania State Universty, U.S.A,٢٠١٢.

٢- ناصر محمد عامر، أخلاقيات الإدارة الجامعية فى ضوء المنهج الإسلامى والفكر اليابانى، **المجلة العلمية**، العدد الثانى، المجلد الثامن والعشرون، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١٢، ص١٩٧.

العدالة فى منح الرواتب والأجور والامتيازات للعاملين بالإدارة الجامعية.

ب- التوعية بالأخلاق من خلال طباعة ونشر (دليل الجامعة) بحيث يتضمن الحقوق والواجبات والإجراءات والعقوبات ومزايا السلوك الايجابى والانضباطية أثناء العمل.

٢. تجويد البحث العلمى:

يعتبر البحث العلمى من أهم مرتكزات التطوير الجامعى والمجتمعى معاً، فالبحث العلمى هو أحد المهارات المستقبلية التى تفتح أفاقًا واسعة لاكتساب المعرفة واكتشاف بدائل مستقبلية تضيف للبناء العلمى والفكرى لمختلف التخصصات الجامعية، وتسهم فى إيجاد الحلول للعديد من القضايا والإشكاليات التى تواجه قطاعات التنمية.

ولقد أصبحت المنافسة بين الجامعات أكثر حدة خاصة مع بداية القرن الحادى والعشرين، حيث إن تحديات المستقبل تفرض حتمية تطوير دور الجامعة فى البحث العلمى لمواجهة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، فهو بوصفه وظيفة من وظائف الجامعة بحاجة إلى مراجعة شاملة لكل مقوماته، بحيث يراعى تجديد أنماط المعرفة الأكثر استحقاقًا واستخدامًا للمجتمع، وكيفية استثمار نتائج البحوث العلمية لتحقيق طموحات المجتمع فى التنمية الشاملة فى جميع المجالات.[١]

١- محمد خميس حرب، تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز فى البحث التربوى، **مجلة كلية التربية**، العدد(٨٠)، جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ١٤٥.

وعلى الرغم من مكانة البحث العلمى وأهميته فى الجامعة إلا أن مجموعة من الدراسات رصدت بعض المشكلات التى يعانى منها البحث العلمى فى الجامعات المصرية من أبرزها ما يلى:[1]

* **غياب منظومة فاعلة للبحث العلمى بالجامعات المصرية، وضعف المراكز البحثية التخصصية، مما أدى بدوره إلى ترهل رأس المال الفكرى.**
* **غياب مؤشرات الأداء المؤسسى فى الجامعات نظرًا لغياب المنظومة البحثية من ناحية، ولغياب مفهوم الإدارة البحثية المتكاملة من ناحية أخرى.**
* **ضعف القدرة على استثمار نتائج البحوث العلمية وإيجاد الحلول لمشكلات المجتمع.**
* **غياب الوعي القومي بأهمية البحث العلمي في تنمية المجتمع.**

ويمكن القول أن مستقبل مصر يتقرر فى مدى إدراك القيادات الجامعية بجودة مخرجاتها، ونوعية بحوثها العلمية، وقدرتها على تلبية خدمة المجتمع التى تعد من أهم وظائف الجامعة ومهامها لإنجاح جهود التنمية وفق الجودة التى نسعى إليها ولتسليط الضوء على مشكلات تطوير الجامعات والبحث العلمى لتفاديها، والتقدم بالمستوى المطلوب وربط التعليم الجامعى والبحث العلمى بالتكنولوجيا الحديثة.

١- يرجى الرجوع إلى:
- صلاح الدين محمد حسينى، تصور استراتيجى مقترح لإنشاء مراكز التميز البحثى بالجامعات المصرية، **مجلة الثقافة والتنمية**، العدد ٤٦، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، ٢٠١١، ص ١١٦.
- عاصم عبدالقادر نصر، إنشاء مركز للتميز البحثى للتعليم العالى الجامعى: تصور مقترح، **المؤتمر العلمى السنوى العربى السادس- الدولى الثالث " تطوير برامج التعليم العالى النوعى فى مصر والوطن العربى فى ضوء متطلبات عصر المعرفة"**، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ٢٠١١، ص ٧٠.

٣.تأهيل رأس المال البشرى:

يعـد التعليم الجامعي ضرورة من ضرورات إعداد رأس المـال البشـري المؤهل للإنتاج والبحث والتطوير، ورفع المسـتوى الفكـري والثقـافي العـام لخريجي التعليم الجامعى في ظل الثورات المعرفية والتكنولوجية، وذلك من أجل التعامل الفعال مع تلك الثورات، والتـي تفرض على كافة المجتمعات ضـرورة إنتاج المعرفة، والعمل على تراكمها.

والتأهيل هو المقدرة على الاستفادة مما تعلمه الإنسان، وجعل الشـخص أهلًا لمزاولة ما تعلمه.[١] وينبغى على الجامعة تزويد الخريجين بالكفايات التالية التى تمنحهم المنافسة فى مجتمع المعرفة، والشكل (٦) التالى يوضح أهم تلـك الكفايات.



شكل (٦) كفايات خريج الجامعة[٢]

١- العربى بلقاسم فرحاتى، **تأهيل الموارد البشرية قديماً وحديثاً**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١٢، ص ١٢.

٢- الشكل من إعداد الباحث.

من الشكل السابق يتضح أن الخريج المرتقب فى حاجة إلى توافر عدد من الكفايات منها:

أ. الكفايات المهنية: وتتمثل فى الأتى:

التناسب بين الوظيفة والتخصص، الاستفادة من الإعداد الأكاديمي الجامعي في ممارسة المهنة، العمل باتقان، الرغبة الذاتية في العمل.

ب. الكفايات الأكاديمية: وتتمثل فى الأتى:

المعرفة الواسعة في مجال التخصص -الاطلاع على التطورات العلمية الحديثة- الاطلاع على دراسات وأبحاث علمية عديدة- متابعة الاجتماعات وحلقات النقاش المتعلقة بمجال العمل- التحدث طلاقة بلغة أجنبية إلى جانب اللغة العربية- القدرة على التعامل مع الحاسب الآلى بمهارة.

ت. الكفايات الثقافية: وتتمثل فى الأتى:

الاطلاع على مشاكل البيئة- المشاركة في الندوات الثقافية- متابعة البرامج الثقافية المنشورة في وسائل الإعلام- متابعة المنشورات الصحفية- الاهتمام بالأحداث المحلية- الاهتمام بالأحداث العالمية.

ث. كفايات الاتصال والتواصل: وتتمثل فى الأتى:

القدرة على التواصل مع الآخرين إلكترونيًا- تقبل رأي الآخرين – مهارات النقاش والحوار.

ج. الكفايات الشخصية: وتتمثل فى الأتى:

التعاون والعمل بشكل فعال ضمن فريق عمل- القدرة على إدارة الوقت بشكل فعال- القدرة على معالجة المشاكل بسرعة- القدرة على إبداء أفكار مبتكرة- القدرة على اتخاذ القرار بأسلوب علمي- القدرة على تحمل المسؤولية.

كما يمكن تحقيق التوافق مع سوق العمل من خــلال متابعــة مخرجــات الجامعة عن طريق الآليات التالية:

* **التعرف على احتياجات قطاعات العمل المختلفة.**
* **تحديد المهارات والكفايات المطلوبة عند الخريجين.**
* **المساهمة في صياغة البرامج التعليمية وفقا لاحتياجات السوق.**
* **مساعدة ودعم الخريجين من ذوي المبادرات الخاصة والمواهــب علــى القيــام بمشاريع خاصة بهم.**
* **وضع برامج تدريبية خاصة للخريجين للمساهمة في الإنماء المهني.**
* **المساهمة في بناء القدرات والكفاءات التي يحتاجها سوق العمل وخطط التنمية.**
* **إدراج تخصصات جديدة تتماشى مع احتياجات سوق العمل.**

٤. تحسين وضع الجامعة في قوائم التصنيفات العالمية:

أصبحت التصنيفات الأكاديمية العالمية للجامعات مع بداية القرن الحــادي والعشرين، إحدى وسائل تقويم التعليم الجامعى، ولاسيما فــي مجــال البحــث العلمي، كما بات الكثير من قيادات الجامعات يحدوها أمل وصول جامعاتها إلــى مستوى الجامعات العالمية. وتختلف المؤشرات المعتمدة لقياس جودة الجامعات من مؤسسة إلى أخرى.

والقاسم المشترك بين مختلف التصنيفات العالمية هــو اعتمادهــا علــى التحليل الكمي للمخرجات العلمية للمؤسسات الأكاديمية، وضعف إعطاء أهميــة للمدخلات، بما في ذلك حجم ميزانية الجامعة، كما تغفل هذه التصنيفات الوظيفة الاجتماعية لمؤسسات التعليم الجامعى أيضًا.(١)

١- سعيد الصديقى، الجامعات العربية وتحدى التصنيف العالمى:الطريق نحو التميز، **مجلة رؤى إستراتيجية**، المجلد الثانى، العدد السادس، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الإستراتيجية، الإمارات، ٢٠١٤، ص٩.

وستعرض الدراسة لأشهر التصنيفات العالمية كما يلي:

- **يعد التقويم الذي تقوم به كل سنة جامعة شنغهاي الصينية** Academic Rankig World Universities (ARWU) of **أشهرها على الإطلاق نظرًا إلـــى اعتمـــاده على تقويم مركب يقوم على مؤشرات متنوعة، حيث يعطـــي صـــورة شـــاملة لمستوى الجامعة وكفاءتها. ويعتمد هذا التصنيف على أربعـــة معـــايير لقيـــاس كفاءة الجامعة وجودتها، يمكن توضيحها كما يلي:**(١)

المعيار الأول "جودة التعليم Quality of Education **(١٠٪)": ويقاس هـــذا المؤشر بمجموع خريجي المؤسسة الذين حازوا جوائز نوبل وميداليات فيلـــدز** (Fields Medals).

المعيار الثانى "جودة هيئة التدريس Quality of Faculty **(٤٠٪)"**، وينقسم هذا المعيار إلى:

أ. **أعضاء هيئة التدريس الذين حصلوا على جوائز نوبل وميداليات فيلـــدز** Fields (Medals).

ب. **الباحثون الأكثر استشهادًا بهم في واحد وعشرين (٢١) تخصصًا علميًا.**

المعيار الثالث "مخرجات البحـــث Research Output **(٤٠%):** وينقســم هــذا المعيار إلى:

أ. **المقالات المنشورة في مجلتي الطبيعة**(Nature) **والعلوم** (Science).

ب. **المقالات الواردة في دليل النشر العلمي الموسع**(SCIE) **ودليل النشـــر للعلـــوم الاجتماعية**(SSCI) .

١-http://www.shanghairanking.com

المعيار الرابع "نصيب الفرد من الأداء الأكـــاديمى Per Capita Performance (١٠%)".

لو نظرنا إلى موقع الجامعات المصرية فى تصنيف شانغهاى، نلاحظ عدم وجود ترتيب لأى من الجامعات المصرية بخلاف جامعة القـــاهرة، حيـــث كـــان ترتيب جامعة القاهرة عالميًا رقم (٤٠١) ضـــمن أفضـــل(٥٠٠) لعـــام ٢٠١٤، محققة لمعايير التصنيف بنسبة ١٩.٧%.

- يعتبـــر التصـــنيف الإنجليـــزى Quacquarelli Symonds World Universities (QS)Ranking التصنيف الثانى الذى يلى التصنيف الصينى من حيث الأهميـــة، ويصدر سنويًا قائمة بأسماء ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم، ويعتمد فى تقييم الجامعات المتقدمة على استبيانات يملؤها أساتذة أكاديميون عالميون من خـــلال استمارات متاحة على موقع النظام، ويتم توزيع الدرجات لكل جامعة على درجة للتحكيم الأكاديمى فى التخصصات المختلفة والاستشهاد بأبحاث الجامعة ونســبة أعداد أعضاء هيئة التدريس إلى نسبة الطلاب، وأيضًا درجات لمؤشر توظيـــف خريج هذه الجامعات وأعضاء هيئة التدريس الأجانب العاملين بهذه الجامعـــات ودرجات أخرى تحتسب على أعداد الطلاب الوافدين.

ويعتمد تصنيف (QS) مجموعة من المعايير لتقييم الجامعات تتمثل فـــى الأتـى:[(١)]

أ. السمعة الأكاديمية(٤٠%): يتم قياسها من خلال عمل مســح عـــالمى لســؤال الأكاديمين عن مكان وجود أفضل الأعمال البحثية داخل مجالات تخصصاتهم من خلال خبراتهم العلمية.

١- www.qs.com

ب. سمعة الموظفين(١٠%): يقوم هذا المؤشر أيضًا على مسح عالمى يسأل فيه جهات التوظيف عن أفضل الجامعات إنتاجًا للخريجين.

ت. نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس(٢٠%): يتم قياس نسبة عدد أعضاء هيئة التدريس العاملين نسبة لكل طالب مقيد فى الجامعة.

ث. الإستشهادات(٢٠%): يهدف هذا المؤشر إلى تقييم نتائج بحوث الجامعات من خلال قياس مدى الاستشهاد بها، وتٌجمع معلومات الاستشهاد بالأبحاث من قاعدة بيانات SCOPUS.

ج. نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين(٥%) ونسبة الطلاب الدوليين(٥%): فى هذا المؤشر يتم تقييم النظرة الدولية للجامعة، وذلك عن طريق قياس نسبة أعضاء هيئة التدريس والطلبة الأجانب مقارنة بهيئة التدريس وطلبة الكلية.

وبالنسبة لموقع الجامعات المصرية فى هذا التصنيف لعام ٢٠١٤، نجد ظهور أربع جامعات مصرية فى هذا التصنيف، فقد احتلت جامعة القاهرة المركز (٥٥١) ضمن أفضل (٦٠٠) جامعة على مستوى العالم، ثم جاءت جامعة عين شمس فى المركز (٦٠١) ضمن أفضل (٦٥٠) جامعة عالميًا، وجاءت جامعة الأزهر بترتيب عالمى رقم(٦٥١) ضمن أفضل (٧٠٠) جامعة، وأخيرًا جاءت جامعة الإسكندرية فى المركز (٧٠١) عالميًا.

- أما بالنسبة إلى الحضور العلمي للجامعات على شبكة الإنترنت Raking Web World Universities فيحظى تصنيف ويب متريكس(Webometrics) الذي يقوم به المركز الأعلى للبحث العلمي الإسباني بأهمية كبرى في هذا المجال نظراً إلى شموليته وارتباطه ببعض المؤشرات التي يستند إليها تصنيف جامعة شنغهاي. ويتمثل مجموع المؤشرات التى يعتمد عليها هذا المقياس ما يلى:(١)

١- http://www.webometrics.info/en/Methodology

أ.**الوضوح** "Visibility (**٥٠%**)":

يعتمد هذا المؤشر على تأثير(Impact) **جودة محتويات موقع الجامعة بناءً على "استفتاء افتراضي"، من خلال حساب الروابط الخارجية** (External Inlinks) **التي يستقبلها الموقع الإلكتروني من مواقع أخرى، وتمثل هذه الروابط الخارجية اعترافًا بالمكانة المؤسساتية والأداء الأكاديمي وقيمة المعلومات وفائدة الخدمات بحسب إدراجها في المواقع الإلكترونية بناء على معايير ملايين من محرري شبكة الإنترنت وفائدة الخدمات بحسب إدراجها في المواقع الإلكترونية بناءً على معايير ملايين من محرري شبكة الإنترنت من جميع أنحاء العالم.**

ب.**النشاط** "**Activity (٪٥٠)**": يتكون هذا المؤشر من ثلاثة مؤشرات فرعية، هي:

الأول: الوجود Presence يشير إلى العدد الإجمالى لصفحات الويب (webpages) المستضافة في النطاق الإلكتروني(webdomain) للجامعة.

الثانى: الانفتاح Openness **يعترف هذا المؤشر صراحة بالجهود الدولية الساعية إلى إنشاء مستودعات بحث مؤسساتية. ويأخذ في الاعتبار عدد الملفات الغنية** (pdf - doc - docx –ppt) **المنشورة في المواقع المخصصة بحسب محرك البحث الأكاديمي** (Google Scholar).

الثالث: التميز Excellence **يمثل هذا المؤشر عدد الأوراق الأكاديمية المتميزة المنشورة في المجلات الدولية العالية التأثير والتي تسهم بشكل كبير في تصنيف الجامعات.**

وبالنظر إلى موقع الجامعات المصرية فى تصنيف الويب للجامعات العالمية عام ٢٠١٤، نجد جامعة القاهرة احتلت الترتيب رقم (٣٥٨) على

مستوى جامعات العالم، كذلك احتلت جامعة المنصورة الترتيب رقم (٩١١)، وجاءت جامعة الإسكندرية فى الترتيب رقم(١٢٢٣).

وخروج معظم الجامعات المصرية من التصنيفات العالمية أو حصولها على مراكز متأخرة يعد مؤشرًا على الحاجة لإعادة النظر فى أوضاع تعليمنا الجامعى على وجه العموم، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه بعض الدراسات حول تعليمنا الجامعى من:[١] "تواضع البحث العلمى، وقلة الإنفاق عليه واعتماده على الجهود الفردية لأعضاء هيئة التدريس، وانفصال للبحوث العلمية الجامعية عن المشكلات الحقيقية التى تعانى منها قطاعات الإنتاج، وتركيز الجامعات على وظيفتها التعليمية، وإغفال وظيفة البحث، وإنتاج المعرفة الجديدة، إلى جانب الاهتمام بالبحوث والدراسات النظرية، دون القيام بالبحوث التطبيقية إلا فى حدود ضيقة، وغياب ثقافة الإبداع، وتدنى كفاءة الجهاز الإدارى، وسيادة النظم الروتينية للإدارة الجامعية".

وللوصول إلى مستوى متقدم فى التصنيفات العالمية للجامعات، يتطلب ذلك وجود قيادة قوية وقادرة على وضع رؤية إستراتيجية طموحة لمستقبل الجامعة، وتنفيذ هذه الرؤية بطريقة فعالة.[٢] حيث تشير إحدى الدراسات التي أجريت

---

١ - يرجى الرجوع إلى:
- على السيد الشخيبى، الوضع الحالى للجامعات المصرية، وإمكانية تطويرها، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية " **التخطيط الاستراتيجي فى االتعليم العالى"**، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠، ص ٣٤٧.
- رمضان أحمد عيد حسين، السياسات البحثية بالجامعات: رؤية تحليلية نقدية، **مجلة دراسات فى التعليم الجامعى**، العدد الرابع عشر، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧،ص ١٩٦.
- يوسف سيد محمود، التحالفات والشراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية،: مدخل لتطوير التعليم الجامعى، **مجلة دراسات فى التعليم الجامعى**، العدد السادس، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ٧٦.

٢-Hugo Horta,"Global and National Prominent Universities: Internationalisation, Competitiveness and the Role of the State" ,**Higher Education**, Vol. ٥٨, No. (٣) ,٢٠٠٩, p. ٣٨٧.

حول علاقة خصائص القيادة الجامعية بمركزها الدولي إلى أن الجامعات الأفضل في العالم هي التي يتولى إدارتها قيادة أكاديمية ملهمة ودعم حكومي مادي ومعنوي، وقادة يجمعون بين المهارات الإدارية الجيدة وسيرة بحث ناجحة.(١)

٥.تبني نموذج الجامعة المنتجة:

وهي جامعة تتكامل فيها وظائف التعليم والبحث العلمي والخدمة العامة، لتحقيق بعض الموارد الإضافية، من خلال وسائل متعددة كالتعليم المستمر والاستشارات والبحوث التعاقدية والأنشطة، وتعتمد الجامعة المنتجة علي مجموعة من الأسس منها: الإعداد المتكامل للطالب عقليًا وخلقيًا واجتماعيًا، والجمع بين الإعداد الشامل والتخصصي، وربط التعليم بالعمل حيث يجمع الطالب بين اكتسابه للمعلومات المرتبطة بتخصصه وممارساته للعمل التطبيقي، وتحقيق الارتباط الوثيق بالمجتمع و تلبية احتياجاته من الخريجين كمًا وكيفًا، بالإضافة إلي التنوع في مصادر التمويل لتشمل أجور الأنشطة والمشروعات، والخدمات التي تقدمها الجامعة، والمصروفات التي يدفعها الطلاب، والمعونات والمنح التي يحصل عليها الطلاب من الأفراد والمؤسسات.(٢)

والجامعة المنتجة تمثل صيغة جديدة لتعميق الأدوار الموكولة إلى الجامعة على نحو أكثر إيجابية وأكثر تفاعلية مع البيئة المحيطة، ومشاركة كافة

١- Victor Da Hsuan Feng, "World Universities Ranking—Generic and Intangible Features of Universities?" Paper Presented at the First International Conference on **World Class Universities** at Shanghai Jiao-Tong University (WCU-١), June ١٦–١٨, ٢٠٠٥, pp. ٥–٦.

٢- حاتم فرغلي ضاحي، **الأدوار المستقبلية للتعليم الجامعي في ضوء تحولات الألفية الثالثة**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٩٦.

مؤسسات المجتمع المختلفة فى تنفيذ برامجها وتطويرها وتقديم المشورة والخبرة لما تمتلكه من خبرات وكوادر بشرية مؤهلة على أعلى مستوى.

ويمكن التوصل إلى نموذج الجامعة المنتجة من خلال استثمار وتوظيف كافة الموارد المتاحة بإتباع مجموعة من الآليات منها ما يلى:

أ. جذب الطلبة الوافدين، وآليات تحقيق ذلك ما يلى:

- المرونة فى إجراءات قبول الطلاب بمرحلة البكالريوس والليسانس والدراسات العليا.
- تعلن كل جامعة عن نفسها على موقع الجامعة بالتخصصات المتاحة لديها.
- معرفة احتياجات الطلبة الوافدين وتوفيرها.
- رفع جودة التعليم الجامعى لدخول الجامعات المصرية فى التصنيف العالمى.
- تكوين فرق رياضية جامعية لإقامة مباريات بينها وبين الفرق المشهورة، وآليات تحقيق ذلك ما يلى:

* اكتشاف الموهوبين رياضيًا والاستفادة منهم.
* الاستفادة من الملاعب والإمكانات الموجودة لدى الجامعات.
* دعم الفرق الرياضية للجامعة لتحفيزهم على الفوز، وتوفير مدربين أكفاء لهم.
* الاستفادة من مهارات وخبرات أعضاء هيئة التدريس فى تقديم الاستشارات بمقابل مادى، وآليات تحقيق ذلك ما يلى:

♠ تفريغ أعضاء هيئة التدريس لبعض الساعات للقيام بالدور الاستشاري بمقابل مادى.
♠ إنشاء مكاتب استشارية داخل وخارج الجامعة لتكون بمثابة بيوت خبرة.
♠ اختيار الكوادر المتميزة فى مختلف التخصصات للعمل بهذه المكاتب.

- **الإعلان عن الخدمات الاستشارية التى تقدمها الجامعات خارج أسوارها.**

ب. **الاستثمار الأمثل لموارد الجامعة المادية من مبانى ومعامل ومنشآت جامعية وموارد مالية،** وآليات تحقيق ذلك ما يلى:

- ✓ **الاستفادة من المدن الجامعية وتأجيرها فى الصيف كبيوت طلبة.**
- ✓ **استثمار الأموال المودعة فى البنوك بتحويلها إلى ودائع بنكية.**
- ✓ **توظيف المسارح الموجودة بالجامعات فى تقديم بعض العروض المسرحية بمقابل رسوم مخفضة.**
- ✓ **الاستفادة من الموقع الإلكترونى للجامعة والطرقات والساحات للترويج الإعلانى للشركات وغيرها، مع مراعاة تقاليد الحرم الجامعى عند الموافقة على هذه الإعلانات.**

ت. **تفعيل الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات،** وآليات تحقيق ذلك ما يلى:

- **الإعلان والترويج للخدمات التى تقدمها الوحدات داخل وخارج الجامعة.**
- **توفير نظام جيد للمعلومات داخل هذه الوحدات، لتبنى القرارات على أساس علمى.**
- **تفعيل اللامركزية فى إدارة هذه الوحدات.**

ث. **تحويل الكثير من الوحدات الأكاديمية إلى وحدات إنتاجية خاصة فيما يتعلق بالمجالات الصناعية والزراعية والتقنية،** وآليات تحقيق ذلك ما يلى:

- **الاستفادة من بعض الكليات التطبيقية كالزراعة والطب البيطرى والصيدلة فى إنتاج الموارد الغذائية التقنية بجودة عالية.**
- **إنتاج الأدوية واللقاحات البيطرية والصيدلانية وإنشاء مزارع نموذجية تطبيقية وإرشادية بكليات الزراعة وتسويق منتجاتها.**

وتأسيسًا لما سبق ينبغى على القيادات الجامعية تطبيق هذه الآليات، لأنها يمكن أن تدر لها دخلًا ماليًا يسهم فى حل بعض مشكلاتها، وزيـــادة اســـتقلالها، وخدمة المجتمع وتنميته.

٦. تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الصناعية والتجارية في المجتمع

تسعي العديد من الجامعات إلي تقوية العلاقة بينها وبين تلك المؤسسات، وهناك حاجة إلي إقامة مثل هذه الشراكة، خصوصا مع تعقد المعرفـــة، وتزايـــد حجم المنافسة، والتغير السريع و المستمر في كافة المجالات.

ويمكن إقامة مثل هذه الشراكة بين الجامعات وقطاعات الأعمال بأشـــكال مختلفة، مثل مشروعات الطلاب المرتكزة إلي المجالات الصـــناعية والتجاريـــة المتنوعة، أو تمثيل رجال الأعمال في الجهاز الأكاديمي للجامعة.

كما يمكن للخبراء من هذه القطاعات وبما لديهم من خبرات مهنية وفهم جيد لبيئة الأعمال وأحيانًا أكثر من المتخصصين الأكاديميين، أن يشـــاركوا فـــي كافة مراحل المشروعات الجامعية مثل إعداد الميزانية، وإدارة المشروع، وكذلك تغطية المخاطر.(١)

وهذه الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية بالمجتمع تساعد في تسويق الخدمات الجامعية، وذلك في مختلف المجالات الاستشـــارية والبحثيـــة والتدريبية والتنفيذية، و نقل المعرفة من أقسام ومعامل ومختبرات الجامعة إلي التطبيق العملي.

١- NIU Outreach, **the Role of Higher Education in Economic Development**, Higher Education Alliance for the Rock River Region Contributors Northern Illinois University Rock, Valley College University of Illinois College of Medicine at Rock.٢٠٠٦, p.٩.

ومن الاتجاهات الحديثة في تسويق الخدمات الجامعية إقامة علاقات مع بعض المؤسسات الوسيطة والتي تكون مهمتها توفير المعلومات للتوفيق بين مؤسسات الإنتاج وحاجاتها لمجالات البحوث، وبين الجامعات ممثلة في أساتذتها للقيام بهذه البحوث.(١)

وتتمثل آليات الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية والتجارية في المجتمع فيما يلي:

- **إقامة عدد من الندوات والملتقيات على المستوى المحلى للتعريف بالشراكة وأهدافها وأهميتها والمجالات التى تطبق فيها مشاريع مشتركة بين الجامعات وقطاعات المجتمع، فضلاً عن شرح وتوضيح القوانين واللوائح والإجراءات الحاكمة لموضوعات الشراكة.**
- **الأخذ بعين الاعتبار وجود ممثلين للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع الأخرى في مجالس الجامعات والكليات ولجان إعداد البرامج الدراسية.**
- **تشجيع القيام بالدراسات والبحوث المشتركة بين الجامعة والقطاعات الإنتاجية والصناعية، وضمان المشاركة الفعلية للطلاب للمساعدة في اكتساب المهارات والاستفادة من خبرات الآخرين.**
- **تشجيع الطلاب على إعداد مشاريع للتخرج ذات ارتباط وثيق بمشكلات المجتمع.**
- **التعاون مع القطاع الخاص لتوفير فرص تدريبية للطلاب على العمل.**
- **إقامة المعارض العلمية والإنتاجية للإبداعات الطلابية وحث المؤسسات وشركات القطاع الخاص على تبني المشاريع الجادة والعمل على تطويرها.**
- **وضع خطة عمل للتعرف على مساهمة المؤسسات الصناعية في مجهود تمويل البحث العلمي التنموي والقدرات التي تمتلكها هذه المؤسسات في هذا المجال.**

---

١ - مديحة فخرى محمود، دراسة مستقبلية لدور الجامعات المصرية في مواجهة الجرائم الإلكترونية لدي الطلاب ، محور الإدارة التربوية، **مؤتمر التربية فى عالم متغير** ، الجامعة الهاشمية، ٢٠١٠، ص١٨٩.

من خلال العرض السابق يتضح أن القيادة الجامعية عليهـــا أن تضـــطلع بالعديد من الأدوار، منها ما يتعلق بالتفاعل مع المجتمع، ومنها ما هو ضرورى لتجويد العملية التعليمية والبحث العلمى، والبعض الآخر مرتبط بكيفية التعامـــل بصورة جيدة مع نقص الموارد الاقتصادية للجامعة.

والاضطلاع بهذه الأدوار لا يقتصر على القيادة الجامعية فقط، بل يتعـــاون معها أجهزة وجهات وأفراد آخرون، من أبرزهم بقية أعضاء هيئـــة التـــدريس والجهاز الإدارى المعاون، وبعض مؤسسات المجتمع المدنى.

ثالثًا: المشكلات التى تواجه القيادة الجامعية فى مصر

توجد بعض المشكلات التى قد تحول دون قيام القيادة الجامعية بأدائهـــا، وسوف تعرض الدراسة أبرز هذه المشكلات كما يلى:

تعانى الإدارة الجامعية من مشكلة تجفيف منابع القيـــادات عـــن طريـــق الإحجام عن إعداد قيادات الصف الثانى وطول التواجد فى السلطة بالرغم مـــن وجود نُخب تُمثل القاعدة، ومن ثم يجد كل من يشغل منصب قيادى جديـــد فـــى الجامعة نفسه أمام مسئوليات لا عهد له ببعضها إذ لم يسبق تبصره بكـــل مـــا يتصل بوظيفته الجديدة أو تدريبه على تأديتها.[1]، وفى كثير من الأحيان يؤدى ذلك إلى إساءة استخدام السلطة وغياب الموضوعية.

كما أن هناك مشكلات فى طبيعة القيادة الجامعية منها:[2]

- ☑ **محدودية الموارد المالية والقيود المفروضة علـــى الإنفـــاق، وتعـــدد الأجهـــزة الرقابية ذات الصلة بالجامعات.**

١- محسن خضر، أزمة القيادات فى المجتمعات العربية- منظور تربوى، **المؤتمر السنوى الخامس عشر، تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى**، الجزء الثانى، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٧، ص٥١٧.

٢- يرجى الرجوع إلى:

- موسى على الشرقاوى، **مرجع سابق**، ص ١٣٥.
- عبدالغنى عبود، جابر عبدالحميد، **الإدارة الجامعية فى الوطن العربى** ، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠١ ، ص ٤٧.

☑ النقص فى معايير تقييم العاملين بالجامعات.
☑ القصور فى اختيار القوى البشرية المناسبة لأداء الوظائف الجامعية وأسلوب مكافأتهم.
☑ مشكلات متعلقة بكفاءة الإدارة وحسن تصرفها، والتخطيط والتنظيم والمتابعة.
☑ تخلف القوانين والأنظمة وتعقد اللوائح والإجراءات.
☑ محاباة بعض الأساتذة على حساب البعض الأخر ومشكلات العلاقات المنزوية بين أعضاء هيئة التدريس فى الأقسام.
☑ مشكلة المبانى والتسهيلات واختيار وإعداد القيادات الإدارية الجامعية، هذا بالإضافة إلى مشكلات الرقابة العلمية.

وتوصلت نتائج بعض الدراسات إلى أن هناك بعض المشكلات التى تواجه القيادة الجامعية فى مصر، من أهمها ما يلى:(١)

* البيروقراطية التى تغرق الأجهزة الإدارية فى بحر من الأوراق والروتين والتعقيد.
* تردد بعض الإداريين فى ممارسة السلطة الممنوحة لهم خوفًا من تحمل المسؤلية.
* النقص فى القيادات الإدارية المؤهلة كمًا ونوعًا.
* الخلل فى التخطيط العام الناجم عن ضعف التنسيق بين المؤسسات التربوية والمؤسسات الأخرى، وعدم مراعاة العناصر الأساسية اللازمة لنجاح الخطة.

١- محمود عطا محمد على، بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية فى مصر فى ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، **مجلة كلية التربية**، العدد٤١، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٢، ص ص ٣٤- ٣٩.

وهناك مشكلات أخرى مهمة من وجهة نظر الباحث تحتاج لمراجعة مستمرة لضمان التطور الإدارى، منها: المركزية المطلقة فى إدارة الجامعات والكليات، الروتين الشديد فى بعض الأنشطة والأعمال الإدارية، والمجاملات فى اختيار القيادات، انخفاض الأجور والروح المعنوية، والإحباط والنواحى الشكلية، وضعف مستوى بعض أعضاء هيئة التدريس، ومشكلة البحث العلمى كلها أمثلة تحتاج لعلاج.

كما ترجع المشكلات التى تعوق الجهاز الإدارى بالجامعة عن أداء دوره إلى عدة أسباب، من أهمها ما يلى:(١)

- أن الجامعات لا تحظى حتى الآن بصلاحية اختيار شكل التنظيم أو الهيكل المتوائم مع أهدافها، بل هى تخضع فى هذا الشأن للرقابة والتفتيش الفنى من قبل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة الذى يختص بالسلطة النهائية لاعتماد الهياكل التنظيمية للجامعات.
- الحاجة لتغيير التشريعات الحاكمة لمنظومة التعليم العالى لإعطاء سلطات حقيقية للقيادات تمكنهم من إحداث التغييرات المطلوبة لتحسين جودة الأداء.
- الروتين الشديد والإدارة الصارمة لبعض الأنشطة التى تسبب الهبوط فى مستوى الأداء، وهو ما يتضح من سلسلة التوقيعات اللانهائية والإجراءات الإدارية الطويلة وما يصاحبها من كم هائل يتم تدويره من المراسلات والخطابات، مما يترتب عليه اختناق الجامعات وتكديسها بالمستندات الورقية.

١- نهلة عبد القادر هاشم، تطوير أداء الجامعات المصرية فى ضوء إدارة الجودة الشاملة، **مجلة التربية**، السنة الحادية عشرة، العدد الثالث والعشرون، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٢٩٠.

وفيما يلى توضيح لبعض المشكلات التى تواجه القيادة الجامعية بصفة عامة وبشيء من التفصيل كما يلى:

١. سياسة القبول في الجامعات:

تعانى الجامعات المصرية من كثرة الطلاب الراغبين فى الالتحاق بالتعليم الجامعى، وهى فى ذلك تأخذ بالأسباب المتنوعة وفى مقدمتها مجموع درجات الطالب فى امتحان الشهادة الثانوية العامة، إلى جانب العوامل السكانية أو الجغرافية وتلجأ إلى مكاتب التنسيق للقبول بالجامعات، دون ارتباط بميول حقيقية للطلاب أو ارتباط بمتطلبات الحياة من واقع المجتمع العربى، الأمر الذى يستوجب اتباع التخطيط التربوى السليم.[١]

وقد يغلب على سياسة قبول الطلاب إرضاء الطلاب وذويهم أكثر من إمداد سوق العمل باحتياجاته من العمالة الفنية المدربة، أو تحقيق أهداف التعليم الجامعى التقليدية والأساسية مثل نقل الثقافة والمحافظة عليها والإضافة إليها وتجديدها والبحث العلمى، حتى لقد أطلق البعض على هذه السياسة بأنها سياسة الترضية التى يكون لها دورها فى تكريس حالة من التردى.[٢]

وبذلك يلتحق كثير من الطلاب بالجامعات دون أن يكون لهم رغبة أكيدة فى الدراسة نتيجة لنظام مكتب التنسيق الذى يعتمد على المجموع الكلى أو مجموع المواد المؤهلة للالتحاق، كذلك التزام الجامعات بقبول أكبر عدد ممكن من الحاصلين على الثانوية العامة وبعض المعاهد المتوسطة بغض النظر عن إمكانات وطاقات هذه الجامعات، ودون النظر إلى احتياجات المجتمع من القوى العاملة.

١- عرفات عبدالعزيز سليمان، **الاتجاهات التربوية المعاصرة: رؤية فى شئون التربية وأوضاع التعليم**، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٤٤.

٢- موسى على الشرقاوى، تطوير التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة: الواقع والإشكالية، **مجلة كلية التربية**، العدد الثالث، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٣، ص١١.

وكان من نتيجة هذا الطلب المتزايد أن بدأت الجامعات المصرية تعانى من مشكلة الأعداد الكبيرة، تلك المشكلة التى تزداد حدتها حينما تكون الموارد المالية المتاحة غير كافية للإنفاق على هذه الأعداد، وحينما يكون جزء منها مستهلكًا فى بعض الأمور التى لا تفيد العملية التعليمية، وهنا يكون من الصعب على إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس تأدية رسالتهم فى ضوء هذه الأعداد المتزايدة، والإمكانات الضئيلة، فقد أصبحت المدرجات عاجزة عن استيعاب هذه الأعداد وأصبحت المعامل والتجهيزات والمكتبات غير كافية لها أيضًا".[١] مما أدى إلى انخفاض مستوى جودة الخدمة التعليمية والإدارية التى تقدمها الجامعة، ومحدودية قدرة الجامعات على تقديم الخدمات التعليمية بالكفاءة المطلوبة، وزيادة عدد الخريجين الذين لا يجدون مكانًا فى سوق العمل.

كما أدت الزيادة المطردة فى أعداد الطلاب بالجامعات نتيجة لتطبيق ديموقراطية التعليم والانفتاح على المجتمع، إلى التوسع فى نظام العمل بالجامعات والكليات، مما استلزم معه التوسع فى الإدارات والأقسام العلمية والإدارية بها، كذلك التوسع فى أعداد العاملين بها وزيادة أعداد أعضاء هيئة التدريس لتساير الزيادة فى أعداد طلابها.[٢]

١- موسى على الشرقاوى، **المرجع السابق**، ص ١٢.

٢- إبراهيم عصمت مطاوع، **الإدارة التعليمية فى الوطن العربى : أوراق عربية وعالمية** ، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٧١.

وقد نتج عن تزايد عدد الطلاب وتنوعهم عديد من الآثار والضغوط من أهمها:[1]

أ- نقص الموارد، مع تراجع فى مستويات الأجور والمكافآت، مما أدى إلى ضعف قيام أعضاء هيئة التدريس بأداء أعمالهم على أكمل وجه، وانعكاس هذا بدوره على المستوى التعليمى للطلاب.

ب- تزايد عدد أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن نوعيتهم، وبخاصة فى الجامعات الكبيرة مما نتج عنه نوع من الطبقية الأكاديمية، وإعادة ترتيب للمكانة الاجتماعية والاقتصادية للأكاديميين.

ت- اختلال فى التوازن بين الكم والكيف، مما أدى إلى زيادة معدلات البطالة فى المجتمع.

ث- ارتبطت زيادة عدد الطلاب وتوقعاتهم ومطالبهم بإنشاء المزيد من الأقسام والكليات والمعاهد لتلبية هذه المطالب، وشكلت ضغوطًا لإعادة تدريب الكوادر البشرية وإدخال تعديلات فى أساليب التعامل وطرائق التدريس والتقويم والترتيبات الإدارية.

مما سبق يتضح أن نوعية الطلاب المقبولين فى الجامعات وأعدادهم لها دور كبير فى تحقيق نجاح مميز للمؤسسة الجامعية، ويمثل الخطوة الأولى فى جودة التعليم الجامعى، ومن هنا تبرز أهمية أسس ومعايير القبول التى يجب أن تولى اهتمامًا خاصًا وذلك وفق إمكانيات الجامعة، حيث تقبل الجامعة الطلاب والدارسين الذين تتفق اهتماماتهم وقدراتهم مع رسالة المؤسسة وأهدافها.

١- سعيد طه محمود، السيد محمد ناس، دراسات تربوية: **قضايا فى التعليم العالى والجامعى**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٧٨.

٢. غياب استقلال الجامعات:

الجامعة هى بيت الخبرة، وهى مركز الفكر والإشعاع الثقافى على المجتمع، والجامعة بما لديها من إمكانات مادية وبشرية فى مختلف التخصصات العلمية يمكنها التفاعل مع مختلف قضايا المجتمع، والإسهام الإيجابى فى تنميته ومواجهة مشكلاته وتقديم الحلول المبتكرة للتغلب عليها، وتسهم الجامعة – كذلك– فى تشكيل الوعى الثقافى للمجتمع، والجامعة لا يمكنها القيام بهذه الأدوار إلا إذا كانت تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلال فى إدارة شئونها.

وتؤكد الوثائق والقوانين الرسمية على مبدأ استقلال الجامعات، فقد كفلة الدستور الصادر فى عام ٢٠١٤، حيث تنص المادة (٢١) على: "تكفل الدولة استقلال الجامعات والمجامع العلمية واللغوية، وتوفير التعليم الجامعى وفقًا لمعايير الجودة العالمية، وتعمل على تطوير التعليم الجامعى وتكفل مجانيته فى جامعات الدولة، ومعاهدها، وفقًا للقانون".[١]، كما تنص المادة [١] من قانون تنظيم الجامعات ٤٩ لسنة ١٩٧٢ على: "تكفل الدولة استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعى وحاجات المجتمع والإنتاج".[٢]

ومن المبادئ الأساسية للتعليم الجامعى "الاستقلال"، حيث إن حركة البحث العلمى والتفكير والابتكار والإبداع، لا تنبت ولا تذدهر إلا فى مناخ تسوده أجواء الحرية والديموقراطية، لكن التجربة الواقعية أثبتت أنه شبه مستحيل، فما دامت الحكومة هى التى "تدفع"، فهى التى "تعين"، وبالتالى فقدت الجامعة استقلالها، إلا فيما يتصل بالتسيير الذاتى.[٣]

١- جمهورية مصر العربية، **دستور مصر**، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠١٤،ص ٧.

٢- جمهورية مصر العربية، **قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية**، الطبعة الرابعة عشر، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٢.

٣- سعيد إسماعيل على، **جامعات تحت الحصار**، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص١٦٦.

وتتمثل جوانب استقلال الجامعات كما حددتها كثير من الأدبيات في الحرية الأكاديمية، الاستقلال الإدارى، الاستقلال المالى، وسوف توضحه الدراسة كما يلى:

أ. الحرية الأكاديمية:

تشتمل على مفهومين رئيسين هما:(١)

الأول: الحرية الأكاديمية المؤسسية وتعنى حرية الجامعة فى اختيار أعضاء هيئة التدريس والطلاب، واختيار محتويات مقررات المناهج الدراسية.

الثانى: تعنى حرية الأستاذ الجامعى من التسلط على فكره، وأدائه التدريسى، والبحث داخل الجامعة وخارجها.

ب. الاستقلال الإدارى:

يشير الاستقلال الإدارى إلى أن تخول الجامعة قانونيًا بحرية التصرف فى إدارة شئونها فى حدود إطار قانونى محدد، والمجالات الرئيسة للاستقلالية هى: اختيار الموظفين، واختيار الطلاب، ومراقبة المناهج والمعايير الأكاديمية، وقبول برامج البحث، وتخصيص الموارد الداخلية.(٢)

ت. الاستقلال المالى:

شرط مهم للاستقلال الأكاديمى والإدارى، إذ لا يمكن أن يتحقق للجامعة الاستقلال الكامل، وهى تتلقى التمويل من الحكومة، أو أية جهات خارجية، لأنها

١- على بن سعد القرنى، الحرية الأكاديمية المنطلقات القانونية والضوابط، **مؤتمر الاعتماد الأكاديمى لكليات التربية بالوطن العربى "رؤى وتجارب"**، جامعة طيبة، المدينة المنورة، ٢٠١٠، ص٩.

٢-French, Nigel J:**Report on The Seminar on External Funding and University Autonomy**,organized by Nordic University Association (NUS), principal consultant, N&Sconsultig services Uk, ٢٠٠٣, p.٢١.

سوف تتدخل بشكل أو بآخر فى القرارات الجامعية، ومن هنا يأتى أهمية اعتماد الجامعة على التمويل الذاتى.

ويعنى الاستقلال المالى أن تستقل الجامعة بإدارة مواردها المالية، فلابد أن تكون للجامعة موارد محددة منها ما يأتى من الحكومة، ومنها ما يأتى من الأفراد والجهات الخاصة، ومنها ما تحصل عليه الجامعة نتيجة تقديم خدماتها، ولا يحق لأية جهة تقدم جانبًا من موارد الجامعة أن تتدخل فى إدارتها سوى فى حدود الرقابة القانونية على المال العام.[١]

وترجع أزمة الجامعات المصرية إلى طبيعة العلاقة بين الجامعة والسلطة السياسية، والتى اتسمت بتسلط الدولة على الجامعة، ونقص الإعتمادات المالية، وقد ترتب على سيطرة الدولة على الجامعة محدودية الانطلاق لمناقشة قضايا اجتماعية دقيقة ومحددة، مما جعل البحث العلمى يأخذ الصفة الأكاديمية المطلقة بعيدًا عن مجريات الأحداث الواقعية، ويحصر الجامعة فى وظيفتها التعليمية.[٢]

وتشير عديد من الدراسات إلى ازدياد تسلط الدولة على الجامعات، الأمر الذى أفقدها استقلالها، فقد أكدت دراسة "أبوالغار"[٣] أن المجلس الأعلى للجامعات هو المهيمن تمامًا على الجامعات، فرئيسه هو الوزير، وهو الذى يعين أعضاء المجلس، والأعضاء من الخارج، وله حق تحديد أعداد الطلاب المقبولين بالجامعات، وتقرير إنشاء الدرجات العلمية والأقسام والكليات الجديدة، وقرارات المجلس نافذة وملزمة للجامعات، وتم توسيع صلاحيات المجلس ليصدر قرارات تنفيذية، وبذلك فقدت الجامعة استقلالها بالكامل، وأصبحت مجالس الأقسام

١- يوسف سيد محمود، **أزمة الجامعات العربية**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٢.
٢- يوسف سيد محمود، **المرجع السابق**، ص٢٤.
٣- محمد أبوالغار، **إهدار استقلال الجامعات**، دار الكتب المصرية، القاهرة، ٢٠٠١، ص٤٧.

والكليات والجامعات لا سلطة حقيقية لها، وتوسعت اختصاصات المجلس فأصبح يحدد نظام الدراسة والامتحانات والدرجة العلمية ورسم سياسة الكتب والمذكرات، ويضع اللائحة التنفيذية للجامعات واللوائح للكليات.

كذلك أوضحت دراسة"الخميسى"[1] أن اللائحة الطلابية تعد مظهرًا آخر لقصور استقلال الجامعات، حيث أن اللائحة الطلابية الصادرة فى عام ١٩٧٦ كانت تمثل محصلة الوعى الوطنى والسياسى والثقافى لطلاب مصر، إلا أنه تم تعديلها واستبدل بها لائحة أخرى –عام١٩٧٩– استهدفت تصفية العمل الطلابى وبالذات العمل السياسى، كذلك فرضت الكثير من القيود على حق الطلاب فى حرية الرأى، والتعبير، وتكوين الجمعيات، كما تم إلغاء الاتحاد العام لطلاب الجمهورية لتصبح كل جامعة منعزلة عن نظيراتها،وقد تم تعديل هذه اللائحة عدة مرات كان آخرها عام ٢٠١٥، وبالرغم من هذه التعديلات فإن اللائحة لا توفر الآليات التي يستطيع الطلاب بها الدفاع عن حقوقهم وإجراء انتخابات حرة ونزيهة ولا تنظيم الأنشطة بشكل جيد.

أيضًا يشير "سعيد إسماعيل على"[2] إلى أنه تم بيع جزء من الجامعة عندما تم اغتيال نوادى أعضاء هيئة التدريس، والتى كانت تنظيمات حرة يختار أعضاءها الزملاء بإرادتهم، وتعمل على رعاية شئونهم بعيدًا عن ضغوط الأمن والإدارة العليا، وكان ذلك استنادًا إلى حجة اشتغالها بالسياسة، حيث اتسمت انتخابات نوادى أعضاء هيئة التدريس بالعديد من الممارسات السلبية، التى

١- السيد سلامة الخميسى، **الجامعة والسياسة فى مصر**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص١٢٠.

٢- سعيد إسماعيل على، **مرجع سابق**، ص ١٦.

جعلت من ممارسة الحق فى التنظيم أمراً عسيرًا، فقد اعتمدت العملية الانتخابية على آلية شطب واستبعاد المرشحين، وحسم الانتخابات لصالح الأساتذة الذين تدعمهم إدارت الجامعات.

وشهد العام الجامعي٢٠٠٩/٢٠١٠ صدور تقرير حالة التعليم العالي في مصر، الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وخبراء البنك الدولي، والذي رصد العديد من الانتقادات، لحالة التعليم العالي في مصر، وقد جاء نقص التمويل، على رأس تلك الانتقادات، إضافة إلى أن ميزانيات الجامعات، تتم بناء على قوائم نفقات مدرجة من قبل وزارة المالية، ومن المثير أن نفقات الأبحاث ليست بندا من هذه البنود، هذا بالإضافة إلى أن المؤسسات البحثية، لا تملك حرية تغيير النفقات المدرجة، في أي من القوائم، ويضيف التقرير أن من الأفضل، أن تخصص على الأقل نسبة ٢٠% من ميزانية الدولة، لقطاع التعليم، وذلك بدلًا من الـ١٣% المعمول بها فى ذلك الوقت، ودعا التقرير إلى أن يظل التمويل الحكومي، هو المصدر الرئيس، لدعم التعليم العالي .(١)

وتأسيسًا لماسبق يتضح أن واقع الممارسة الفعلية لاستقلال الجامعات المصرية يكشف عن العديد من أوجه القصور، منها ما يلى:(٢)

الحرية الأكاديمية: **لا يمتلك مجلس الكلية أو مجلس القسم الصلاحيات اللازمة لتغيير خطط الدراسة ومقرراتها، ولا توجد حرية كافية فى التعاقد على إجراء البحوث أو تقديم الاستشارة لأية جهة مستفيدة مقابل أجر. وعلى الرغم من تضمين قيمة الحريات فى الوثائق الرسمية التى تتناول تطوير التعليم وتوصياتها**

١- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، البنك الدولى، مراجعات لسياسات التعليم العالى، **التعليم العالى فى مصر**، ٢٠١٠، ص٢٩٢.

٢- عادل عبدالفتاح سلامة، **مرجع سابق**، ص١٧.

بأن تكفل الدولة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب حرية الرأى والتعبير والنشر والاجتماع داخل الجامعة، وذلك فى إطار القواعد التى يضعها مجلس كل جامعة وفى ظل سيادة القانون، إلا أن القيود الأمنية قد تحول تطبيق مثل هذه الحريات فى الجامعة.

الاستقلال الإدارى: لم تمنح الجامعات حرية العمل فى مباشرة اختصاصاتها، ولكنها أخضعت لسلطة المجلس الأعلى للجامعات كسلطة فوقية وهيئة مركزية وأداة لتنميط الجامعات والكليات وتحجيم قراراتها وتعديل لوائحها الداخلية. كما تخضع الجامعات للعديد من الأجهزة الرقابية الخارجية دون أن يكون هناك تنسيق بين أدوارها فى رقابتها على الجامعات.

الاستقلال المالى: تعتمد الجامعات فى تمويلها على الدولة، التى خصصت لكل جامعة ميزانية تتصرف فيها فى حدود أبوابها المختلفة، وتتولى الحكومة من خلال وزارة التعليم العالى دراسة احتياجات الجامعات التى على ضوئها يتم تخصيص الاعتمادات المالية فى حدود الإمكانات المتاحة، على أن تحدد لها الأبواب التى تصرف فيها هذه الاعتمادات، وتقيد حرية الجامعة فى نقلها من باب إلى باب مع قصر سلطاتها فى نقل الاعتمادات من بند إلى بند داخل الباب الواحد.

يتضح مما سبق ضعف وقصور استقلال الجامعات، على الرغم من النص عليها بشكل واضح فى الوثائق والتشريعات الرسمية، كما يتضح تعدد الأجهزة الرقابية الخارجية على الأداء الجامعى وخاصة على مجالات العمل الإدارى والمالى دون أدنى تنسيق بينهما، مما يعوق الأداء الجامعى ويؤثر على استقلال الجامعة.

٣. محدودية العلاقات الإنسانية:

اتجه الفكر الإدارى الحديث إلى النظر إلى العملية التعليمية ككل –وإلى الجانب الإدارى منها بصفة خاصة– من خلال المنحى الإنسانى دون التقليل من أهمية المناحى الفنية الأخرى.

وإذا كانت تنمية العلاقات الإنسانية ضرورة حتمية فى قيادة المؤسسات المختلفة نحو تحقيق أهدافها، فهى أكثر ضرورة فى قيادة المؤسسة الجامعية لأن غلبة المناخ البيروقراطى على أولويات الجامعة ووحداتها المختلفة تطغى على معالجة القضايا العلمية والفنية المختلفة، وهذا ما يؤدى إلى طغيان المشكلات الإدارية التى قد تصيب الجامعة بالجمود.[١]

ويأتى هنا دور القائد الجامعى الذى يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية فى التغلب على هذا الجمود وكثير من المشكلات الأخرى التى تواجه المؤسسة الجامعية، ومن ثم فإن العلم بدور العلاقات الإنسانية السليمة فى ممارسات القائد الجامعى يسهم بصورة فاعلة فى تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها المنشودة.

ويرتبط دور العلاقات الإنسانية فى تحسين كفاءة وفاعلية الأداء الإدارى بمدى قدرة الأفراد على إرساء تقاليد جامعية تؤسس على الفهم المتبادل والتعاون بين العاملين بالكلية من أكاديميين وإداريين، والإيمان بوجود مصلحة متبادلة ومشتركة وتعميق العمل الجماعى من خلال اعتماد برامج تدريبية لتطوير كفاءة الإداريين والفنيين الأكاديميين، وتنمية معلوماتهم عن أدوار بعضهم، والاهتمام بآليات وقنوات الاتصال بين الأجهزة الإدارية والأكاديمية.[٢]

١- حامد عمار، رؤية مستقبلية لفلسفة التعليم الجامعى، **مؤتمر تطوير التعليم الجامعى، رؤية لجامعة المستقبل،** جامعة القاهرة ، ١٩٩٩، ص ١٢١٨.

٢- نهلة عبد القادر هاشم، **مرجع سابق،** ص٣٣١.

حيث تتمثل العلاقات الإنسانية فى سلوك الأفراد نحو بعضهم البعض، بكل ما يتضمنه هذا السلوك من أفعال، وأقوال، ومشـــاعر، وقـــيم، وســـائر أنـــواع التصرفات فى التعامل الإنسانى.

أما بخصوص واقع العلاقات الإنسانية الجامعية في مصر، فإن هناك بعض المؤشرات توضح قصورها، ويتضح ذلك فيما يلى:[1]

أ. الفردية: فكثيرًا ما يعزف بعض أعضاء هيئة التدريس عن التعاون مع بعضـــهم البعض، إما اعتزازًا أوترفعًا أواستئثارًا أولخلافات فردية أو لغير ذلـــك، الأمـــر الذي يؤدي إلى الانعزالية، وغياب العمل الجماعي المنظم، وضعف روح الفريق.

ب. التحكم والتسلط: حيث يلجأ بعض الأفراد إلى التسلط أو فرض إرادتهـــم أو رأيهم، ويساعد على وجود هذه الظاهرة تمتع بعض أفراد المجتمـــع الجـــامعي بسلطة التقدير المطلق خاصة في المسائل العلمية والفنية والتكنولوجية.

ت. فجوة الأجيال: حيث تجد القيادات الجامعية صعوبة في إقناع الأجيال الجديدة بالمفاهيم السائدة.

ث. التعالي: إذ يحدث أحيانًا أن يتعالى بعض أفراد المجتمع الجامعي، وخاصـــة الذين يتمتعون منهم بندرة نسبية في سوق العمل، ويؤدي هذا الأمر إلى خلـــق جو من النفور والتباعد، فيقل التعاون ويضعف الإنجاز.

١- سعيد إسماعيل علي، تحليل وتفسير سلبيات الوضع الراهن في الحياة الجامعية في مصر، **مجلة دراسات في التعليم الجامعي**، العدد الأول، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ١٩٩٣، ص ص ٢٩- ٣٠.

كذلك أشارت إحدى الدراسات إلى انتشار بعض مظاهر المركزية، وكـــان من بينها: تحديد رئيس القسم لجدول أعمـــال المجلـــس دون إشـــراك معظـــم الأعضاء، واستئثاره بالوقت المخصص لاجتماع المجلس، وتكوينه لتكتلات داخل مجلس القسم لتسهيل اتخاذ القرارات التي يريدها.(١)

أيضًا من مؤشرات قصور العلاقات الإنسانية الجامعية ضعف العلاقة بين طلاب الدراسات العليا وأساتذتهم، حيث إن هذه العلاقة -في معظـــم الحـــالات- "يشوبها الخوف من قِبَل الطالب والشعور بالاستعلاء من جانب الأستاذ، فيلجـــأ الأستاذ إلى أساليب القهر الفكري، ويلجأ الطالب إلى التملق والنفاق، ويُعد هـــذا أسوأ مناخ لإعداد طالب الدراسات العليا".(٢) كما أن هناك بعض أفراد المجتمـــع الجامعي "قلما يرشدون غيرهم من الباحثين إلى الحلول العلمية لمشكلاتهم رغم علمهم بها، وكثيرًا ما يعبر هؤلاء صراحة بأن تسهيل العلـــم للآخـــرين يُعجـــل بترقيتهم فيصعدون على أكتاف غيرهم".(٣)

ويضاف لما سبق قلة الفرص المتاحة للطلاب للتعبير عن آرائهم وللتفاعل مع الأساتذة ومناقشتهم، وتدني مشاركة الطلاب في الأنشطة الجامعية المختلفة، وعدم اشتراك ممثلين عنهم في المجالس الجامعية على خلاف ما يحـــدث فـــي الدول المتقدمة.

١- أحمد نجم الدين أحمد عيداروس، صنع القرار واتخاذه في الجامعات المصرية: دراسة ميدانية على كليات التربية، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة الزقازيق،١٩٩٤.

٢- محمد عزت عبد الموجود، التعليم العالي وإعداد هيئة التدريس، **مجلة دراسات تربوية ونفسية**، المجلد ١٧، العدد٤٠، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٢، ص٥٤.

٣- محمد حسنين العجمي، نحو تصور مقترح لمسارات إصلاح التعليم الجامعي لتهيئة الشباب لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، **مؤتمر دور كليات التربية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة**، كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٩٩٦، ص١٧٣.

ومن ثم فإن العلاقات الإنسانية تؤدى دورًا فعليًا فى تحقيق الانسجام بين أفراد المجموعة، فالكلمة الطيبة والمعاملة الحسنة والتشجيع كلها وسائل لها دورها الفعال فى إرساء العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المؤسسة، كما أن إنجاز الأعمال بإدارة الجامعة لا يتم بكفاءة وفاعلية إلا تحت ظلال من العلاقات الإنسانية السليمة.

٤. ضعف التمويل:

تعتبر عملية تمويل التعليم الجامعى المرتكز الأساسى لأحداث التطوير المطلوب، كما أنها مقياس حقيقى لمدى الاهتمام به من قبل المجتمع، كما يعد الانفاق على التعليم أحد المؤشرات التى تفيد فى تحديد المستوى الكيفى لنظام التعليم بمؤسساته وهياكله المالية والإدارية.

كذلك يعد التمويل حجمًا ومصدرًا وآلية من أعقد المشكلات التى تواجه العمل الجامعى، كونه يقترن بطريقة أو بأخرى بمدى استقلالية الجامعة وكلياتها، إذ يترتب عليه حصول الجامعة على حقوقها بموجب مساهمتها، وبالتالى فهى تعمل كى توفر فرصتها فى ممارسة هذه الحقوق، ومن جهة أخرى فإن الإنفاق على التجهيزات وخاصة المختبرية يرتبط بفاعلية الجامعة وكلياتها بصورة مباشرة أيضًا من حيث قدرتها على تنفيذ برامجها التدريسية ومناهجها ومساقاتها التى تحتاج لتجهيزات، خاصة فى ظل تزايد أعداد الطلبة فضلًا عن متطلبات البحث العلمى والحاجة إلى تحديثات مستمرة لصلتها بالتطورات الحديثة.(١)

١- بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية فى ضوء المواصفات العالمية، **مرجع سابق**، ص ص ٤٣-٤٤.

ونتيجة لذلك تفتقر القيادة الجامعية إلى الحد الأدنى من الاستقلال المالى حيث تضطلع وزارة التعليم العالى بوضع ميزانية الجامعات كرقم إجمالى، بينما تُقيد أحقية الجامعة فى إعادة توزيع الرقم بين الأبواب والبنود المختلفة حسبما تمليه احتياجاتها.(١)

وبالرغم من ذلك فلا تزال الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على التعليم الجامعى غير متكافئة مع التوسع المطلوب والعناية بمتطلبات الدراسة الجامعية النظرية أو العملية، فبعض الجامعات لا تزال متواضعة فى أبنيتها وتجهيزاتها، بل وفى كفاءات هيئة التدريس التى تعمل بها، مما يكون له نتائج غير مرضية كثيرًا بالنسبة لنوعية الخريجين، وبالتالى بالنسبة للمستوى العام التعليمى والثقافى.(٢)

ويرجع تحدى التمويل إلى مجموعة من العوامل من أهمها تزايد الطلب الاجتماعى على التعليم الجامعى، والأوضاع الاقتصادية المتردية غير القادرة على مواجهة الزيادة المضطردة فى الجامعات وندرة وجود صيغ واضحة ومحددة للشراكة بين القطاع العام والخاص وبين الجامعات، وانخفاض الإيرادات العامة للدولة وزيادة التزامات فى القطاعات الأخرى بخلاف التعليم الجامعى ومعدل ارتفاع وحدة تكلفة التعليم الجامعى مقابل القطاعات الاقتصادية الأخرى، نتيجة للمستجدات فى البرامج ومستلزماتها والتكلفة الإضافية التى تتطلبها التقنية الحديثة فى مرافق مؤسسات التعليم الجامعى.(٣)

١- ناهد عز الدين عبدالفتاح، دور المؤسسات الجامعية: وضع أهداف أم تنفيذ سياسات، **المؤتمر السنوى الثامن عشر للبحوث السياسية، التعليم العالى فى مصر خريطة الواقع واستشراف المستقبل**، المجلد الأول، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٤١٦.

٢- عرفات عبدالعزيز سليمان، **الاتجاهات التربوية المعاصرة: رؤية فى شئون التربية وأوضاع التعليم**،الطبعة الرابعة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص١٤٥.

٣- السيد عبدالعزيز البهواشى، وآخرون، **مرجع سابق**،ص ١٠٢.

أيضًا يرجع التحدى إلى تزايد معدلات التكلفة بسبب القصور فى الأداء الإدارى، وتزايد اهتمام جماعات متعددة داخل المجتمع بالتعليم من حيث أهدافه ونتائجه، وأصبح محاسبًا أمام المجتمع فيما يقدم، ومطالبًا بتقديم الدلائل على العائد منه فى مقابل ما يبذل فيه من وقت وجهد ومال، والتركيز بصورة أكبر على جودة ما يقدم.[١]

وإذا كانت قضية تمويل التعليم الجامعى ترتبط بالفلسفة السائدة فى المجتمع والتوجهات التى تحكم حركته، فإن توفير التمويل اللازم للتعليم الجامعى أمر تتفق عليه كل الفلسفات أيًا كانت توجهاتها، انطلاقًا من أن توفير موارد مالية كافيه للجامعات يساعدها على أداء أدوارها بفاعلية فى المجتمع.

حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن تمويل التعليم الجامعى يعد ضرورة تربوية ملحة وتشغل بال معظم دول العالم لما يمكن أن يقوم به التعليم الجامعى من تحسين مستوى المعيشة، وإعداد الأفراد للعيش فى عالم متغير، وتوجيههم للقيام بمسؤولياتهم تجاه أنفسهم وتجاه المجتمع.[٢]

كما أن تمويل التعليم الجامعى يعد ضرورة اقتصادية، وفى هذا تشير إحدى الدراسات إلى أن الإنفاق على التعليم الجامعى يعد استثمارًا يعود على المجتمع بمنتج بالغ الأهمية هو الإنسان المتعلم القادر على التعلم الذاتى واكتساب مهارات متعددة، ولذلك فإن مجمل ما ينفقه المجتمع على التعليم يمثل استثمارًا ليس فقط بالمفهوم التقليدى للاستثمار بمعنى بناء المدرجات والمكاتب

١- مها عبدالباقى جويلى، **دراسات تربوية فى القرن الحادى والعشرين**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص٤٤.

٢- خليل حماد وسعيد البشير، تمويل التعليم العالى فى الدول العربية طرق غير تقليدية "دراسة حالة الأردن"، **المؤتمر العلمى المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس اتحاد الجامعات العربية**، بيروت، ٢٠٠٠، ص٥٩٢.

والمعامل، ولكن حتى الإنفاق الجارى على التعليم يمثل أيضًا جزءًا من الاستثمار الذى يؤتى ثماره على المدى المتوسط والطويل.(١)

وتناولت دراسة أخرى دور التعليم الجامعى فى توفير العدالة الاجتماعية من خلال إعادة إنتاج الفروق الفردية بين الشرائح الاجتماعية، أو من خلال تقريب فجوة التميز والتمايز بين الفئات الاجتماعية، وتحسين الأحوال الصحية والنهوض بالمرأة ومشاركتها فى التنمية، وهو ما يتطلب دعم تمويل التعليم الجامعى، بحيث يمكن توفيره لكل من تؤهله قدراته الالتحاق به.(٢)

كما أن تمويل التعليم الجامعى يعد ضرورة سياسية من حيث اهتمام الدولة بمجانية التعليم الجامعى وقرارها لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، وتؤكد على ذلك إحدى الدراسات والتى توصلت إلى عدم صحة الفرض القائل بأن مجانية التعليم الجامعى تأتى على رأس العوامل التى تؤثر فى خفض كفاية النظام التعليمى، وأوصت بضرورة التزام الدولة بمجانية التعليم، والبحث عن مصادر تمويل أخرى لدعم التعليم فى المجتمع.(٣)

وترجع أزمة تمويل التعليم الجامعى إلى الضغوط الكثيرة التى يتعرض لها الاقتصاد القومى، والتى تتمثل فى التغيرات الاقتصادية العالمية وما ترتب عليها من نتائج مثل التكتلات الاقتصادية، واتفاقية الجات، والتحول للقطاع الخاص، بالإضافة إلى الزيادة السكانية وزيادة تكلفة التعليم عامة، والتعليم الجامعى خاصة، ويطرح هذا التحدى على القيادة الجامعية ضرورة البحث عن موارد إضافية لتمويل التعليم الجامعى، بالإضافة إلى الموارد التى تخصصها الدولة.

١- عبدالرحمن بن أحمد الصائغ، تمويل التعليم الجامعى فى المملكة العربية السعودية أبعاد القضية وبعض البدائل الممكنة، **المؤتمر العلمى المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس اتحاد الجامعات العربية**، بيروت، ٢٠٠٠، ص ٦٣١.
٢- عبدالله شحاتة، قضية تمويل التعليم العالى فى مصر: الواقع والمستقبل، **المؤتمر السنوى الثامن عشر للبحوث السياسية، التعليم العالى فى مصر خريطة الواقع واستشراف المستقبل**، الجزء الثانى، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٩٥٨.
٣- هادية محمد أبو كليلة، **دراسات فى تخطيط التعليم واقتصادياته**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ١٥٥.

وضعف التمويل الجامعى وقلة المخصصات المالية، ومحدودية كفايتها وعدالة توزيعها، وانخفاض كفاءة استغلالها، أدى إلى وجود العديد من العقبات داخل المنظومة التعليمية والبحثية فى الجامعة، توضحها الدراسة كما يلى:

- **ضعف البنية التحتية من مدرجات، وورش، ومعامل، وملاعب، وحدائق، وتجهيزات لازمة لكل هذه الأماكن.**
- **تقادم التقنيات التعليمية، وضعف الموارد المساندة من مكتبات ومختبرات ومصادر للمعلومات.**
- **محدودية القاعات والمدرجات المخصصة للأعداد الكبيرة والتخصصات والشعب المتعددة ، وتعانى كثير من المعامل من نقص فى الأجهزة الحديثة والمواد الخام.**
- **ضعف مجموعات الكتب والمراجع والدوريات العلمية والمصادر الإلكترونية بالمكتبات التى يرتكز عليها البحث العلمى.**
- **غلبة الدراسات النظرية الإنسانية على الدراسات التطبيقية.**

وفى ضوء المشكلات السابقة يتضح أن القيادة الجامعية فى مصر تفتقر للفعالية، وقصور الاستقلال الذاتى وضخامة الأنشطة والتعليمات وغموضها وتناقضها وتعدد المسؤليات أو الحلقات الإدارية والهرمية فى كتابة التقارير والضبط، فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى فى قمة الهرم الإدارى، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذى ترتب عليه عجز فى الإداريين الكفء، لذا من الضرورى أن يكون هناك قناعة لدى القيادة بالجامعات بضرورة تجديد الجامعات وإدخال الآليات الجديدة فى تشغيلها،

وتحسين البرامج وتنفيذها وتقويم تلك البرامج من خلال الاعتماد على كل ما هو حديث فى مجال الإدارة لتحقيق أهدافها فى ضـــوء التغيـــرات العالميـــة المتلاحقة التى فرضت نفسها على إدارة المؤسسات الجامعيـــة، حتـــى تواكـــب التحولات العالمية والإقليمية.

وتأسيسًا لما سبق يتضح أن مستقبل الجامعات المصرية لا يتوقف فقـــط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم الجامعى وأهدافه، وتطوير مناهجـــه وأساليبه، وتوفير أفضل الإمكانات المادية له من مبان وتجهيزات وموارد مالية، ولا على حسن إعداد وتدريب العاملين بالجامعة، إنما يتوقف–أيضًا– على توفير قيادات واعية متطورة لإدارة الجامعة، قادرة على الاســـتيعاب والتعامـــل مـــع تحديات العصر وانعكاساتها على الجامعة وأدوارها المتوقعة.

والتوفيق فى إعداد مثل هذه القيادات يعد مفتاحًا للإصلاح التربوي بل هو شرط أساسي لنجاح أى جهد للإصلاح والتطوير الإداري للجامعة.

وبعد أن تناول الباحث ماهية القيادة الجامعية وكـــذلك الأدوار المتوقعـــة للقيادات الجامعية، والمشكلات التى تواجه القيادات الجامعيـــة، ســـوف يتنـــاول الباحث فى الفصل التالى مداخل تطوير الأداء المتميز فى ضـــوء عناصـــر إدارة التميز.

الفصل الثالث
مداخل تطوير الأداء المتميز للقيادات الجامعية الأكاديمية

تمهيد:

يمثل الأداء أحد القضايا المُلحة التى ينبغى أن تحظى بعناية فائقة من قبل القيادات الجامعية بمختلف مستوياتها الثلاثة وهى مستوى القيادة الإستراتيجية متمثلة فى وزارة التعليم العالى وإدارة الجامعة، أما المستوى الثانى فهو القيادة التكتيكية ممثلة فى عمداء الكليات والوكلاء، والمستوى الثالث الممثل فى رئاسة القسم وأعضاء هيئة التدريس الذين يشرفون بشكل مباشر على خطوط الإنتاج الأكاديمى بالجامعات.

وتعد قضية تحقيق الأداء المتميز بالجامعات من الموضوعات التى تلقى اهتمام الأجهزة الحكومية والرقابية فى جميع دول العالم، وذلك للوقوف على كفاءة وفاعلية الأداء فى الجامعات، بما تملكه من أساليب علمية تستخدم فى عملية تطوير الأداء وتميزه، وغيرها من الأساليب التى تسهم فى ضمان جودة أدائها وتميزه، حتى يكون لديها المقدرة على تخريج كوادر تمتلك القدرة على التعامل بفاعلية مع متغيرات العصر الذى نعيش فيه.

وبالرغم من أهمية التميز فى الأداء إلا أن هناك ضعف بالاهتمام به فى الجامعات المصرية، الأمر الذى يعد أحد مواطن الخلل، فالجامعات المصرية لازالت بعيدة عن التميز وأساليب تحقيقه، إذ كيف لهذا الوسط أن يهتم بالتميز ولا زالت العديد من جوانب النوعية دون مستوى الطموح، فالجامعات لا توفر البيئة والمستلزمات المطلوبة ولو بحدها الأدنى لرعاية التميز، وتفتقر إلى البيئة السليمة والمناخ الجيد للاهتمام بالتميز.[١]

١- سمير عبد الحميد القطب، **مرجع سابق**، ص ٦٣.

وتعد عناصر التميز الجامعى عنوانًا لجودة الأداء، ومعـــالم إســـتراتيجية يضعها القادة ويتولون تنفيذها من خلال مجموعة مـــن السياســـات والبـــرامج والعمليات المناسبة، ولذلك نجد فى التميز وجودة الأداء أسبقية تنافسية تـــرتبط بمضمون النشاط الأكاديمى، بشـــرط أن يكـــون وفـــق منهجيـــة اســـتقرائية أو استنباطية تتسم بالشفافية والوضوح عند صياغة إستراتيجية التفوق والتميـــز، لضمان جودة الأداء بمؤسسات التعليم الجامعى.(١)

وفى ضوء ذلك يتناول هذا الفصل ماهية الأداء المتميز وقياسه، وكـــذلك التحديات التى تواجه تطويره،ومداخل تطوير الأداء فى ضوء عناصر إدارة التميز.

أولًا: الإطار المفاهيمى للأداء المتميز

وتوضحه الدراسة على النحو التالى:

١. مفهوم الأداء:

يطلق الأداء فى اللغة العربية ليدل على فعل شئ أو القيام به أو قضائه. يقال أدى الشئ قام به، وأدى الدين قضاه، وأدى الصلاة أقامها لوقتها.(٢)

ويطلق فى اللغة الإنجليزية ليدل لفظها Performance **على القدرة على فعـــل شئ ما خصوصًا إذا كان يحتاج مهارة أو تنفيذ جزء من عمل أو نشاط مـــا بطريقة معينة.(٣)**

١- بسمان فيصل محجوب، البيئة المجتمعية وإستراتيجية التغيير المؤسسى للجامعات، **مؤتمر تطوير وبناء قدرات أعضاء هيئة التدريس والجامعة والمجتمع والتخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز فى مؤسسات التعليم العالى** ، جامعة الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،٢٠٠٨، ص ١٩.

٢- محمد ابن أبى بكر الرازى،**مختار الصحاح**، تقديم عبد الفتاح البركاوى، دار المنار، القاهرة،١٩٩٣، ص٢٩.

٣- *Crowther, J,* ***Oxford Advanced Learner,s Dictionary****, Oxford University Press, UK, Vol, ٢, ٢٠٠٣, p.٨٦٠.*

كذلك يعرف الأداء بأنه "القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين فى إطار منظمات الأعمال، فالاتجاهات التقليدية فى الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وممارسات تسعى لتطوير الأداء".(١)

ويرى "السلمى"(٢) أن الأداء يتحقق من خلال: الموارد البشرية، والأجهزة، والآلات، والمواد، والأموال (الموارد المادية والمالية)، والتكنولوجيا(المعلومات، الأساليب، الطرق)، كما أن هذا الأداء لهذه العناصر يتحقق في إطار تنظيمي يتحدد من خلال: هيكل تنظيمي، وسياسات، وقواعد، ونظم، وإجراءات، وسواء كان الأداء متجها إلى إنتاج سلع أو خدمات فهو لا يخرج في النهاية باتجاهه عن السوق بعنصريه المستفيدين والمنافسين.

أيضًا يعرف الأداء بأنه "جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة التعليمية بأرقام لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وحسن استخدام مواردها لإنتاج ما هو مطلوب منها بالمواصفات التي يتوقعها منها أصحاب المصلحة".(٣)

ويعرف الأداء الإدارى الجامعى بأنه قدرة الإدارة الجامعية على إنجاز المهام الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقاً لتخطيط معيارى مسبق ذى مؤشر لقياس درجة الأعمال المنجزة، مع تبين مواطن القوة والضعف فيها.(٤)

١-*William, D, Before Performance Measurements,* ***Administrative Theory & Praxis****, Vol. ٢٤, No.٣, ٢٠٠٦,pp ٤٥٧-٤٨٦.*

٢- على السلمي، الفكر الإداري المعاصر وانعكاساته على الإدارة المصرية، **مجلة المحاسبة والإدارة والتامين**، العدد ٦٦، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦، ص٦٤.

٣- نوال أحمد نصر، التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي الخامس– الدولي الثاني **الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي**، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ٢٠١٠، ص٦٥.

٤- الشبكة العربية لضمان الجودة فى التعليم العالى، مصطلحات ضمان الجودة والاعتماد.

ونلاحظ من التعريفات السابقة أنها اتفقت فيما بينها بشكل كبير على مفهوم الأداء، فهى تجمع فيما بينها بأن الأداء هو المحصلة النهائية للنشاطات فى المؤسسة.

٢. تطوير الأداء وأهدافه وخطواته:

تواجه المؤسسات العامة منها والخاصة بيئات ديناميكية معقدة تتأثر بالعديد من التغيرات والتحولات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئتها الخارجية، ويتطلب هذا من المؤسسات العمل باستمرار على تحسين مستويات أدائها وتطوير قدراتها لهذه المواجهة.

وتعتبر عملية تطوير الأداء عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة ككل، وتتم وفقًا لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، وتساهم في تحقيق استخدام الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة بأفضل صورة ممكنة، وبطريقة عملية وإنسانية، تستهدف تحقيق أهداف الهيئة، وتلبية احتياجات كل من العاملين فيها والمتعاملين معها.(١)

وينظر إلى تطوير الأداء بأنه عملية متصلة ومستمرة، كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوب مواكبتها في بيئة المؤسسة، وعلى ذلك فإن تطوير الأداء عملية مستمرة انطلاقًا من عاملين، هما:(٢)

الأول: انقضاء فترة زمنية للحصول على نتائج عملية تطوير الأداء، مما يتطلب دوامها واستمرارها.

١- زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء للنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص٣٨.

٢ -*Taylor, Jeannette*, ***Op. Cit***,*p* ٢٥.

الثانى: إن التغيرات السريعة والمتلاحقة في الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة تتطلب استمرار عملية تطوير الأداء، لزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات.

وتمتد أنشطة تطوير الأداء لتشمل جميع الجوانب والأبعاد الإنسانية والتنظيمية والبيئية، وذلك على النحو التالى:[1]

أ. الأبعاد الإنسانية: **وتشمل الاهتمام بالعنصر البشرى والحرص على إشباع احتياجاتهم وتطلعاتهم، وهذا يتحقق من خلال تحقيق رضاء كل من العاملين والمتعاملين مع المؤسسة.**

ب. الأبعاد التنظيمية: **تعتبر الخصائص والأبعاد التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء، ومن ثم فإن تحسين هذا الأداء يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير النواحي التنظيمية، مثل الهيكل التنظيمي، التحديد الدقيق للصلاحيات والمسئوليات، أنماط القيادة ونطاق الإشراف، الأجور ونظم الحوافز والمكافآت والتكنولوجيا المستخدمة في العمل، وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى.**

ت. الأبعاد البيئية: **تتطلب عملية تحسين الأداء للمؤسسات، ضرورة إعادة النظر في مجموعة التشريعات والقوانين المؤثرة في عمل هذه المؤسسات والاهتمام بتطوير القيم والأفكار والأطر الثقافية للأفراد، وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في مثل هذه المؤسسات، والمسئوليات الاجتماعية.**

وتطوير الأداء في مؤسسات التعليم الجامعى يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي على النحو التالي:[2]

١- على السلمي، الفكر الإداري المعاصر وانعكاساته على الإدارة المصرية، **مرجع سابق**، ص٧١.

٢- *Taylor, Jeannette,* ***Op. Cit***,*p* ٣٢.

- **التحسين المستمر للأداء بالمؤسسات التعليمية بما يضمن تحقيق الجودة المطلوبة.**
- **التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية والتقنية بما يتلاءم وخطط التطوير المطروحة.**
- **الالتزام بمعايير ومتطلبات الأداء الإداري المتطور وفق إجراءات التحسين من قبل المؤسسة.**
- **تفعيل أساليب القياس المتطور للأداء سواءً بالنسبة للنظام الإداري أو البرامج الأكاديمية أو أعضاء الهيئة التدريسية.**
- **إنشاء إدارة ووحدة مستقلة للتطوير هدفها وضع معايير لقياس الأداء بالمؤسسة.**
- **تشجيع الأفكار الإبداعية والابتعاد عن الأفكار النمطية التقليدية التي لا تتوافق مع التحديات المعاصرة في المجال التعليمي والأكاديمي.**
- **الموضوعية والحيادية والشفافية في التعامل مع خطط واستراتيجيات وبرامج التطوير في مؤسسات التعليم الجامعى.**
- **التواصل مع البيئة المحيطة بخطط متزامنة مع خطط التطوير المؤسسي والأكاديمي لضمان منظومة التطوير والتوافق مع متطلبات وآليات السوق الخارجي.**
- **التوازن والتكامل بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية.**

أما خطوات تطوير الأداء فقد قام "مخمير وآخرون"[١] بوضع مجموعة من الخطوات المقترحة لوضع منهجية ملائمة لتطوير الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية:

١- عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، **سلسلة ندوات ومؤتمرات**، القاهرة،٢٠٠٠، ، ص٢٣.

أ- القيام بدراسات تفصيلية للعوامل التي تؤثر في الأداء، بما في ذلك العوامل الخارجية مثل جمهور المتعاملين، والعوامل الداخلية التي تشمل الموارد المادية والبشرية، وكذلك اللوائح والقوانين والإجراءات والأنشطة التي يشتمل عليها الأداء.

ب- تحديد نقاط القوة وجوانب الضعف لدى المؤسسة، من أجل تعظيم الاستفادة من نقاط القوة،والتي تشمل المزايا النسبية التي تتمتع بها المؤسسة، ووضع إستراتيجية للتغلب على جوانب الضعف بهدف تخفيف الآثار السلبية لهذه الجوانب على الأداء.

ت- إعداد برامج تفصيلية لتوعية العاملين بالمؤسسة في المستويات الإدارية بالمفهوم الحديث للأداء بهدف إيجاد ثقافة داخلية بالمفهوم الكلي للأداء.

ث- إجراء حصر شامل للمشاكل والتحديات التي تواجه الأداء، وذلك من خلال منهجية واضحة تشمل: استقصاء آراء المتعاملين مع المؤسسة، وآراء العاملين فيها، وآراء الجهات الرقابية بشان أداء المؤسسة.

ج- تشكيل فريق من الخبراء لتحليل المشاكل المتنوعة التي تواجهها المؤسسة في المجالات المختلفة.

ح- تطوير نظم المعلومات بالمؤسسة من أجل توفير البيانات اللازمة لتطبيق المفهوم الحديث للأداء.

خ- تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة للأداء التي تغطي الجوانب الأساسية وهي: جودة الخدمات، الكفاءة في استخدام الموارد، الفاعلية في تحقيق الأهداف، ملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لحاجات المستفيدين.

د- إجراء مقارنات متعددة للحكم على كفاية الأداء بما في ذلك: مقارنة الأداء الحالي بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، ومقارنة الأداء الفعلي بأداء المؤسسات المناظرة بما يعرف بمرجعية الأداء.

ذ- تطبيق برامج واضحة، والقيام بخطوات محددة لتحسين وتطوير الأداء استنادًا إلى الالتزام التام من جانب العاملين بالمؤسسة بتحسين وتطوير الأداء.

وعند الشروع في تطوير أداء المؤسسة التربوية يفترض أن يمر هذا التطوير بعدة مراحل يمكن إيجازها في النقاط التالية:[1]

أ. مرحلة الاستعداد: ويتم فيها ما يلي:

- القناعة بأهمية التطوير ووجود نظام للتطوير والجودة.
- ترجمة تلك القناعة من خلال الالتزام الجاد للعاملين بالمؤسسة.
- تحديد الأشخاص المناسبين لإدارة هذا النظام والحفاظ عليه.
- رفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية التطوير ورفع جودة أداء العمل في المؤسسة.
- تدريب العاملين وتحديد أدوارهم بوضوح في البرنامج المطبق.
- وضع جدول زمني لتطبيق برامج التطوير وتخصيص موارده.

ب. مرحلة التنفيذ: وتشتمل على التالي:

- ملائمة الأنظمة والبرامج المطبقة لطبيعة المؤسسة.
- دقة إجراءات التطوير التنفيذية.
- وضوح التعليمات لكافة القطاعات والإدارات.
- تكوين فريق للتدقيق الداخلي لتطوير النظام.
- مراجعة تطبيق التطوير بصورة دورية للتأكد من فاعلية النظام.

ت. مرحلة ما بعد التنفيذ: وتتضمن ما يلى:

- متابعة وملاحظة الخطوات التنفيذية السابقة.

١- صالح العليمات صالح، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤، ص٦٣.

- تحديد أوجه القصور وتلافيها أولاً بأول.
- متابعة مستوى الأداء لضمان المنافسة على مستوى رفيع.
- الحرص على زيادة ثقة العملاء والمتعاملين مع المؤسسة.

٣.قياس الأداء وأهميته:

تشير العديد من الدراسات السابقة إلى وجود اهتمام دائم ومستمر بقياس الأداء لأغراض التحسين والتطوير، إلا أن منهجية وأدوات ومعايير قياس الأداء تثير الكثير من الجدل والخلاف، وتحديداً في المؤسسات الخدمية التي تقدم خدمات والتي لا يعتمد أمر قياسها على توفر معايير محددة قابلة للقياس فحسب بل على توقعات من تقدم لهم الخدمة.

وتعتبر عملية قياس الأداء عملية ضرورية للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية الهادفة وغير الهادفة للربح، كما أنها عملية مستمرة كي تتمكن المؤسسات من إدخال تحسينات مستمرة على جودة الخدمة.[١]

وتعرف عملية قياس الأداء على أنها نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصى الانحرافات عن الخطط، واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف السنوية والأهداف طويلة الأجل.[٢]

وقياس الأداء يعتبر من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها، كما وتبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها المرسومة

١- عادل محمد زايد، **مرجع سابق**، ص١٨.

٢-Hill, C. & Jonson G, ***Strategic Management: An Integrated Approach***, ٥th Ed, Houghton Mifflin Company, ٢٠٠٥, p٤٣٠.

والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يتيح فرصة عرض نقاط القوة وجوانب الضعف في الوحدات الإدارية المختلفة وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة.(١)

ولا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكنها التنبؤ مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

وقياس الأداء ذو أهمية جوهرية في المؤسسات، لأنه يختلف باختلاف الوحدة التي يتم قياسها، وبالرغم من تعدد وتنوع تصنيف مستويات قياس الأداء، سواء من حيث الأهداف والغايات التى ترمى إليها، أو من حيث شموليتها وعموميتها، إلا أنه يمكن توضيحها بثلاثة مستويات كما يلي:(٢)

أ. على مستوى الفرد: **فإن فوائد قياس الأداء تعمل على تحسين الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد، وتنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد وزيادة الإنتاجية، والكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد، وإشعار الأفراد بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية، وتدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد.**

١- توفيق عبد المحسن، **تقييم الأداء المؤسسي: مداخل جديدة لعالم جديد**، دار النهضة العربية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص٢٥.

٢-*French,L,**Human Resources Management**, ٥th Ed, Houghton Mifflin Company, ٢٠٠٣,p ٣٦٦.*

ب. على مستوى الوحدة التنظيمية: **يحقق قياس الأداء مجموعة من الفوائد يمكن إيجازها في: متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعة، ومتابعة تحقيق كفاءة أداء الأنشطة، وتدعيم عملية الاتصال، وتخطيط القوى العاملة، والكشف عن المشكلات الإدارية أو التنظيمية وتصويبها، وتشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها.**

ت. **أما** على مستوى المؤسسة: **يحقق قياس الأداء مجموعة من الفوائد من أهمها، قياس الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم، وتحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجها، ومدى توافر المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات، وتحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، وتوافر الأساس الموضوعي لكثير من أنشطة الموارد البشرية وبما يكفل تحسين هذه الأنشطة.**

وبالرغم من احتواء الأداء على المستويات السابقة، إلا أنه يختلف عن كل واحد منها منفردًا، فهو يختلف عن الأداء الفردي وعن الأداء العام لأنه محصلة لهما ولتأثيرات البيئة عليهما.

وأهمية قياس الأداء في المؤسسات تعود إلى عدة أسباب تهدف المؤسسات إلى تحقيقها يمكن إيجازها في النقاط التالية:[١]

- ☑ **الوصول إلى نظام تقييم أداء فعال يؤدي إلى استخدام الموارد المتاحة بفاعلية.**
- ☑ **رفع جودة العمل، وتوفير معلومات عن مستوى العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم.**
- ☑ **التركيز على النمو المهني لتحسين مستوى أدائهم وتنمية المهارات الإدارية عندهم.**

١- نوال أحمد نصر، **مرجع سابق**، ص٦٥.

☑ قياس درجة مصداقية إنجاز العمل والأهداف كما تعكسه التقارير الدورية للإدارات (الخطط السنوية والتشغيلية).
☑ قياس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال نجاح الإدارات في تحقيق أهدافها.
☑ توفير بيانات تساعد في اتخاذ القرار بشأن الاتجاه الاستراتيجي.
☑ الكشف عن جوانب الضعف في تحقيق الأهداف والعمل على معالجتها.
☑ الكشف عن نقاط القوة وتفعيلها.

وهكذا يعتبر قياس الأداء إحدي الأبعاد المرتبطة بالعملية الإدارية وإحدي مراحل هذه العملية التي تتأثر بها وتؤثر فيها.

ثانيًا: التحديات التى تواجه تطوير الأداء المتميز للقيادات الجامعية فى مصر.

تواجه المؤسسات اليوم فى كل دول العالم –المتقدمة والنامية– الكثير من التحديات التى تفرض وجودها، وتلزم المسئولين عن التعليم والمفكرين بمواجهتها، وهى ليست مقصورة على مؤسسة دون أخرى، ولا على مرحلة زمنية معينة، فأينما وجدت جماعة من البشر فهناك أهداف وآمال، وهناك صعوبات وتحديات، وحيثما تغيرت نظم الحياة وأساليبها تعدلت الأهداف وتغيرت الصعوبات والتحديات، وتتجسد هذه التحديات فى مدى توفر القيادة المتميزة القادرة على مواجهة الكونية الجديدة، وانفجار المعرفة العلمية والتكنولوجية، ومن ثم يعد إصلاح الإدارة والقيادة أحد ركائز عمليات الإصلاح والتحديث التى يجب أن ينشدها المجتمع فى قطاع التعليم.

وهذه التحديات والتغيرات العالمية المعاصرة قد فرضت علـى مؤسسـات التعليم الجامعى التزامات تعجز الحلول التقليدية عن تلبيتها، وهى أن تقدم تعليمًا مميزًا حتى يكون لها مكان بين نظم التعليم العالمية، وهو ما يتطلـب ضـرورة العمل على تجديد وإصلاح النظم القائمة حتى تلبى تلك الالتزامات الجديـدة، (١)
ومن أبرز تلك التحديات ما يلى:

١.زيادة معدلات التغيير:

لقد أصبح القرن الحادى والعشرين قرن الحلم والمشاهدة والتخيل، ولم يعد هناك فصل بين ما نقوله وما نفعله لدرجة الاتصال التام بين الأيام والأزمان، وهذا ما جعل الجميع يحكم عليه بزمن "اللازمن" لشدة التسارع وعـدم القـدرة على التحكم فى الفصل بين الأوقات ومراقبة حركتها.(٢)

وإذا كانت هذه سمة الزمان وحركته فإن زيادة معدلات التغير والتغييـر أصبحت أمرًا واقعًا لا يجد فريقًا من المعارضين له، ولذا فـالجميع الآن يـؤمن بمعدلات التسارع فى التغيير حتى أن السيطرة على شيء أصبح أمرًا غير ممكن إلى حد كبير فى جميع المجالات المادية والمعنوية.

وهناك مجموعة من التحديات التى تواجهها القيـادات فـى المؤسسـات التعليمية والتربوية بسبب زيادة سرعة التغيير من أهمها: ما شهدته السـنوات القليلة الماضية من تغيـرات جوهريـة وسـريعة نتيجـة ثـورة المعلومـات والاتصالات، والتطورات الهائلة فى مجال الهندسة الوراثية، وعولمة الفكر

١- شبل بدران، وجمال الدهشان، **التجديد فى التعليم الجامعى**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص١٢.

٢ - سلوى بعاصيرى، الأدوار التربوية لأنسنة التغيير، **مؤتمر الأدوار الجامعية فى عالم متغير**، جامعة سيدة اللويزة، بالتعاون مع مكتب اليونسكو الإقليمى ببيروت، لبنان، ٢٠٠٢،ص١٤.

الإداري والاقتصادي، والانفتاح الإعلامى، وثورات الشعوب فى المنطقة العربية.[1]

لذلك أصبح التغيير من أبرز سمات العصر الحديث، ولم يعد التعامل معه واستيعابه وتوظيفه ترفًا فكريًا، بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر، واصبحت المؤسسات الجامعية فى حاجة ملحة لنوعية معينة من القيادة قادرة على فهم التغيير وممارسة متطلباته بنجاح.

ولقد فرضت تلك التغيرات على القيادة الجامعية أن تتحول من رد الفعل والاستجابة البطيئة للتجديد إلى قيادة فعالة موجهة للتغيير والتجديد، الأمر الذى أصبحت معه مواكبة التغيرات المتلاحقة من أبرز سمات المجتمعات الحديثة.

ومن هنا تتأكد حاجة المؤسسات الجامعية إلى قادة يتميزون بالخبرة والمعرفة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات، وممارسة أدوار قيادية جديدة يتطلبها فى ظل نمو المؤسسات وتطورها وتعقد أدوارها وتعددها، حيث إن النمط الإداري التقليدى بالجامعة لم يعد قادرًا على مواجهة التحديات والمشكلات الناتجة عن قضايا تحدى للقيادة الجامعية.

٢. زيادة حركة العولمة الإدارية فكرًا وتنفيذاً:

تعد العولمة وما تتضمنه من مفاهيم من أهم التحديات المستقبلية التى تواجه إدارة التعليم الجامعى، حيث تعرف العولمة بأنها "الانتقال بالمعارف والصناعات والأفكار والأنماط الثقافية من المجال الوطنى أو القومى إلى المجال العالمى وفى ذات الوقت تعنى الانتقال من مفهوم الدولة الإقليمية إلى مفهوم

١- الهلالى الشربينى الهلالى، أمانى السيد غبور، مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه فى جامعة المنصورة، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد العشرون، العدد٨٢، المركز العربى للتعليم والتنمية، ٢٠١٢، ص٢٩.

الدولة العالمية".[١] وهناك ثلاث عمليات رئيسة تكشف عن جوهر العولمة: العملية الأولى تتعلق بانتشار المعلومات بحيث تصبح متاحة لدى جميع الأفراد، والعملية الثانية تتصل بتذويب الحدود بين الدول، أما العملية الثالثة فتدور حول زيادة معدلات التشابه والتجانس بين الجماعات والمؤسسات والمجتمعات.[٢]

والعولمة بمضامينها النظرية وإدعاءاتها بإشاعة الحرية والديموقراطية وحرية الإنسان والرخاء الاقتصادى لكافة البشرية، اصطدمت بواقع تطبيقى للعولمة غلبت عليه المصالح الذاتية للدول النافذة التى تتطلع إلى هيمنة النموذج الغربى بشقيه الاقتصادي والاجتماعي على سائر دول العالم. أما على الصعيد الايدولوجى والسياسى والعسكرى فقد أوجدت العولمة قوة أحادية المصدر تزايد تحيزها فى الصراع العربى الإسرائيلى، الأمر الذى فجر معه فى المنطقة العربية نوبات من الفكر والعمل الإرهابى المتطرف، تزامن سياسيًا ودبلوماسيًا باتجاهات "الفوضى الخلاقة" وإيجاد واقع عربى ملئ بالفتن والقلاقل والصراعات الطائفية والمذهبية والعرقية، بالإضافة إلى جماعات التطرف والإرهاب التى امتد نفوذها وتواجدها على المستوى العالمى.[٣]

ونتيجة لإنتشار هذا المفهوم أصبحت العالمية الاقتصادية، القائمة على أساس الفلسفة الليبرالية واقتصاديات السوق، تغزو كافة الأنشطة بما فى ذلك

١- زكريا طاحون، **بيئات ترهقها العولمةالاقتصادية. السياسية. الثقافية. والاجتماعية**، جمعية المكتب العربى للبحوث والبيئة، القاهرة، ٢٠٠٣، ص٤٣.

٢- عبد الرحمن أبوالمجد رضوان، **التعليم الجامعى الخاص: الواقع وتحديات المستقبل**، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٦٠-٦١.

٣- عبد الرحمن بن أحمد محمد صائغ، تطوير الأداء الأكاديمى فى الجامعات السعودية فى ضوء تحديات العولمة ومتطلبات اقتصاد المعرفة: أنموذج مقترح، **المؤتمر التربوى الدولى الأول، تطوير الأداء الأكاديمى لكليات التربية: رؤية استشرافية**، جامعة الجوف ، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥، ص٧.

التعليم، وبدأ التعليم يستخدم مفاهيم السوق القائمة على المنافسة مثل: المقدرة على المنافسة، وكفاءة الأداء، والنتاجات النهائية، والربحية، والجدوى الاقتصادية، والاقتصاد المعرفى، وبدأت تتوارى أهداف مثل: إحياء التراث الثقافى ونقله عبر الأجيال وتطوره، وتحقيق الذات، وترسيخ الإيمان بالله وفهم شريعته للحياة وترقيته للتذوق الفنى والأدبى.[١]

كذلك سوف تفرض العولمة على الجامعات عددًا من التحديات، وفى الوقت نفسه تتيح للجامعات فرصًا غير محدودة للتوافق مع القضايا التى تثيرها العولمة، فالجامعات إزاء ذلك مطالبة باستخدام استراتيجيات تساعدها فى التعامل مع قضايا العولمة، ومن أهمها التنافسية، وملائمة البرامج المجتمعية، وتبرير وجودها والإنفاق عليها.[٢]

كذلك تأثر التعليم الجامعى بالعولمة من خلال الشروع فى إصلاح التعليم الجامعى فى معظم الدول، بسبب الاتجاه الواسع نحو استخدام تقنية الاتصالات والإعلام والشبكات المعلوماتية عن بعد، مع الخصخصة المتنامية لقطاع التعليم والبحث العلمى، تزايد ظاهرة الهجرة الطلابية والبحثية الدولية عبر الشبكات مع تدفق الأشخاص والآليات والمعلومات، وتنامى حركة تدويل التعليم الجامعى، والشروع فى استقطاب العلماء وظهور التحالفات الجامعية العلمية العالمية المتمحورة حول المشاريع البحثية العملاقة.[٣]

١- على أحمد مدكور، **التعليم العالى فى الوطن العربى الطريق إلى المستقبل**، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٠، ص٣٥.

٢- السيد عبدالعزيز البهواشى، وآخرون، **العولمة والتعليم الجامعى المضامين – المستقبل – دراسة حالة**، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٧٩.

٣- عبدالله بن محمد على العامرى، رؤية مستقبلية لتطوير الأداء الأكاديمى بكليات التربية فى الجامعات السعودية فى ضوء الاتجاهات الدولية للتعليم العالى، **المؤتمر التربوى الدولى الأول**، **تطوير الأداء الأكاديمى لكليات التربية : رؤية استشرافية**، جامعة الجوف ، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥، ص ٦١.

وتفرض العولمة تحديات عديدة أخرى يجب أن تتصدى لهـا الجامعات بفاعلية ووعى من بينها المشكلات المتعلقة بدور الجامعات فى كيفية الحفاظ على الهوية الوطنية أمام التدفق الهائل للمعلومات والأفكار، والبرامج التى تعبر عن ثقافات وقيم أخرى، وتهيئة أفراد المجتمع بأسس ثقافية متينة تساعد على الانفتاح الواعى على الثقافات الأخرى، وبما يقلل من التأثيرات السلبية والاستفادة من تجارب الغير، وكذلك الاستفادة على مستوى مؤسسات التعليم الجامعى من التطورات العالمية، والتطورات الحديثة فى مجالات البحث العلمى، ونظم الإدارة الجامعية الحديثة، بما يقوى ويعزز القدرة المؤسسية للتعليم الجامعى فى بلادنا.

٣.الثورة المعرفية وتكنولوجيا المعلومات:

يشهد العالم الأن ثورة هائلة فى التكنولوجيا والمعلومات والتقدم العلمى تعتمد على العقل البشرى وتقليص دور العمالة غير المؤهلة وتعزيز دور كبار الخبراء والفنيين الذين يؤدون دورًا أساسيًا فى العمليات الإنتاجية.

وأدت ثورة المعرفة والتكنولوجيا وما ترتب عنها من عولمة اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية، إلى توزيع الدول والمجتمعات في كتلتين هما:[١]

الأول: كتلة الشمال التي تمثل دول العالم المتقدم، وهي تنتج المعلومات والتكنولوجيا وتسيطر على الاقتصاد، لما تشكله القيمة المضافة الناتجة عن العمل في التكنولوجيا كثيفة المعرفة، من موارد اقتصادية تفوق بأضعاف المرات القيمة المضافة الناتجة عن العمل في الزراعة أو الصناعة التقليدية.

١- *Holm , N. and Lauritz B. Challenges for Higher Education Systems.* ***International Conference on Higher Education Reform****, Jakarta August ١٥, ٢٠٠١,p ١٢٤.*

الثانية: كتلة الجنوب التي تمثل دول العالم النامي والتي تستهلك المعرفة والتكنولوجيا.

وهذه الثورة ترتكز على المعلومات وإبداعات العقل الإنسانى وهى بذلك تعتبر أحد أبرز الاتجاهات التى تحدد معالم المستقبل فعن طريقها انتقل اقتصاد الدول المتقدمة من اقتصاد صناعى تفكيرى إلى اقتصاد المعلومات كما أن لها آثار على مختلف جوانب الحياة بما فيها النظام الاقتصادى والسياسى والتعليمى.(١)

وتعد الثورة المعرفية وتكنولوجيا المعلومات من أهم الآليات المسئولة عن بروز النظام العالمى الجديد وأساس معظم التحولات الاقتصادية والثقافية والسياسية التى جعلت العالم بمثابة قرية كونية صغيرة وألغت أى حواجز أو فواصل بين أجزائها، بالإضافة إلى دورها فى تسهيل حركة انتقال السلع والخدمات والمعلومات بين الأفراد.

كما أن للأجهزة التكنولوجية والآلات دورًا كبيرًا فى التطور الإدارى، وبعضها يكون ضروريًا فى العملية الإدارية كوسائل الاتصال وغيرها،لذا فإن دراسة التكنولوجيا يعد أمرًا فى غاية الأهمية بالنسبة للإدارة قبل اتخاذ أى خطوة فى إدخالها لأى مجال من المجالات نظرًا لتكلفتها المرتفعة من جهة ولخطورة استخدامها وحساسيته من جهة ثانية.

١- عبد الرحمن أبو المجد رضوان، **مرجع سابق**، ص ٥٦.

وتتضح أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيادة الجامعية من خلال مايلى:[1]

أ- **تبسيط المهام الإدارية وتنظيمها وتقليصها، وجعل إدارة التعليم الجامعى ومؤسساته أكثر فاعلية وكفاءة.**

ب- **توسيع الوصول إلى التعليم والتعلم وتحسين جودتهما على كل المستويات.**

ت- **توسيع الوصول إلى المعلومات والبيانات بالحرم الجامعى.**

ولذلك أصبحت الثورة التكنولوجية من أهم ملامح تطوير النظام التعليمى بصفة عامة والتعليم الجامعى بصفة خاصة، حيث تتميز بسمات منها ما يلى:[2]

أ- **مضاعفة قدرات الإنسان الذهنية وزيادة الأدوات الميسرة للتحليل والإبداع.**

ب- **سرعة تطبيق نتائج الإبداعات والابتكارات فى مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات.**

ت- **دخول التكنولوجيا كعنصر مهم من عناصر الإنتاج فى التنافس الاقتصادى.**

إلا أن التكنولوجيا سلاح ذو حدين فهى تشكل خطرًا على المجتمع البشرى كتكنولوجيا أسلحة الدمار الشامل الكيماوية والبيولوجية والنووية، كما تهدد البيئة بسعيها اللاهث وراء الأرباح، ومن جهة ثانية لا يمكن للبشرية أن تتطور إن لم تطور الأبحاث التكنولوجية وتسخرها فى خدمة البشرية فاليوم غدت المعرفة التكنولوجية والتقنية سلاحًا بيد صاحبها.

١- تقرير البنك الدولى، **بناء مجتمعات المعرفة " التحديات الجديدة التى تواجه التعليم العالى"**، مركز معلومات قراء الشرق الأوسط (ميربك)، القاهرة ، ٢٠٠٢.

٢- أحمد حسين الصغير، **التعليم الجامعى فى الوطن العربى تحديات الواقع ورؤى المستقبل**، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٦٨.

ولذلك لا نرى بديلًا عن التطوير الإدارى سريع الخطى للانتقال نحو تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة التى تحاول أن تحقق الاندماج الفعلى بين العلوم الاجتماعية والاقتصادية والعلوم التقنية بما فيها تكنولوجيا المعلومات.

٤. **ضعف الممارسات الإدارية بالجامعات:** وتوضحه الدراسة كما يلى:

أ. التخطيط:

تواجه عملية التخطيط داخل المؤسسة الجامعية عديدًا من المعوقات التى تحد من فعاليتها، والتى قد ترجع إلى العاملين بالمؤسسة أو إلى الإدارة العليا، أو الظروف المحيطة، ومن هذه المعوقات: نقص الخبرة عند الكثير من المخططين وواضعى السياسات وقلة المعلومات الدقيقة والكافية لإتمام العمليات المختلفة للمؤسسة، ونقص الإمكانيات المادية، سرعة التغيرات التقنية، وكذلك عدم الالتزام بالخطة الموضوعة وقلة كفاءة العاملين بالمؤسسة الجامعية.

وهناك من العوامل التى تعوق عملية التخطيط بالمؤسسات الجامعية منها ما يلى:[١]

* **ضعف مشاركة القيادة على مستوياتها المختلفة فى التخطيط بشكل فعال.**
* **فشل القيادة فى العمل وفقاً للخطة الموضوعة، وكذلك فى استيعاب العمليات الكلية للتخطيط.**

ب. التنظيم:

١- كامل على متولى عمران، **التخطيط والرقابة**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث فى العلوم الهندسية، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٩.

على الرغم من أهمية عملية التنظيم على مستوى الجامعة والمهام التى يقوم بها لتحقيق أهدافها، والمحاولة لأدائها على الوجه الأفضل إلا أن هناك معوقات تؤثر على فاعليتها، وتعوق تحقيق الجودة بها، منها ما يلى: [١]

* **تمسك بعض الإدارات بالممارسات الإدارية العقيمة والتقليدية.**
* **غياب التنظيم والتنسيق بين إدارات الجامعة وعشوائياتها.**
* **ضعف الاهتمام بعملية التنظيم كعملية أساسية من عمليات الإدارة .**

ت. صنع القرار واتخاذه:

إن عملية صنع القرار واتخاذه ليست عملية سهلة، وتشكل تحديًا كبيرًا امام القادة فى المؤسسات الجامعية، خاصةً فى بيئتنا التى تتسم بسرعة التغيير والتعقيد، ولذلك فإن هذه العملية تحتاج إلى عناية كبيرة لكى يكون القرار صائبًا فى ظل بعض المعوقات منها مايلى:[٢]

* **غياب الاستشارات التنظيمية والإدارية.**
* **غياب التنسيق بين الوحدات والنظم الفرعية بالجامعة.**
* **انخفاض مستوى المشاركة فى صنع القرار الإدارى بالجامعات المصرية، فالقرارات لا تراعى وجهات نظر الأفراد وخاصة القرارات المهمة والإستراتيجية.**
* **قصور البيانات والمعلومات: ويرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات.**

١- سلامة عبدالعظيم، هدى سعد السيد، تحسين جودة العمليات الإدارية بكليات التربية باستخدام منهجية ستة سيجما، **المؤتمر العلمى السنوى الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة بنى سويف ، اتجاهات معاصرة فى تطوير التعليم فى الوطن العربى**، ٢٠١٠، ص ١٠٩١.

٢- عبدالرازق محمد إبراهيم زيان، التغيير التنظيمى لمستقبل إدارة التعليم الجامعى فى مصر مع التطبيق على بعض العمليات الإدارية ، **رسالة دكتوراه**، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٢ ، ص ١٠٧.

ث. الاتصال الإداري:

يشير واقع عملية الاتصال الإداري بالجامعات على وجـود كثيـر مـن المعوقات التى تقف امام تحقيق جودة الاتصال الإداري ومن أهمها ما يلى:[1]

* الخوف من الاتصال بالقيادات العليا.
* غياب التنسيق والتعاون بين أفراد الإدارة، وانخفاض الرضا الوظيفى.
* غياب العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
* تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل .
* ضعف الاستقرار التنظيمى، مما يؤدى إلى غيـاب اسـتقرار نظـام الاتصـالات بالجامعة.

وتأسيسًا لما سبق يتضح أن هذه التحديات تفرض على التعليم الجـامعى إعادة النظر فى عناصر العملية التعليمية بجملتها، سواء أكان فـى فلسـفته أم أهدافه أم محتواه أم أساليبه، بحيث تسهم هذه العناصر مجتمعـه فـى إعـداد الطالب وتكوينه بصورة متكاملة تتمشى مع التغيرات المحلية والعالمية بأنواعها المختلفة.

ثالثًا: مداخل تطوير الأداء المتميز

إن المؤسسات الساعية إلى التميز تحتاج إلى التركيز على مداخل معينـة لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف، واختيار المداخل لابد أن يتناسب مع مجموعة من المعطيات، بالإضافة إلى امتلاك المقومات التي سـتؤهل تلـك المؤسسـات لتحقيق النتائج المتميزة للأداء، وقد اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من

---

١ - محمد محمود الدمنهورى، تصور مقترح لتدريب القيادات التربوية على بعض المهارات الإدارية فى ضوء معايير الجودة الشاملة، **المؤتمر السنوى الخامس عشر، تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى**، الجزء الأول، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٧،ص٣٨٤.

المداخل لتطوير الأداء فى ضوء إدارة التميز، وفيما يلي تأصيل لذلك بما يتناسب وبيئة التعليم الجامعى المصرى.

١. القيادة الإبداعية:

تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه، عندما يدرك متخذو القرار أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلى، والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة وتبنى طرق، وأساليب جديدة تستخدمها كأداة للتغيير والتطوير، لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفاعلية.

ويعرف "السلمى"[١]، القيادة الإبداعية بأنها" عملية إنسانية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير، والتفاعل والتواصل بين القائد وتابعيه، من أجل حفزهم وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابى مع المخاطر والمهددات المحيطة بها، كما أنها تنمى الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم من الأداء بحرية وإتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراتهم.

وتستطيع القيادة المؤسسية تحسين أداء العاملين من خلال تطبيق نظام تعزيز إيجابى، لزيادة دافعيتهم للعمل أو إعداد برامج عمل واضحة، وتوفير برامج مساعدة تمنح حوافز مادية، ومعنوية، وعقد دورات تدريبية لهم، وكذلك أصبح من أبرز مداخل دراسة الإبداع فى ظل القيادة الإبداعية،هى مقدرة القائد على التخطيط الاستراتيجى، والقدرة على بناء ثقافة المؤسسة لتزيد فعالية الأداء الإدارى له ولمؤسسته.[٢]

١- على السلمى، **القيادة الإدارية: رؤية إسلامية معاصرة**، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٤، ص٤٦.
٢- محمد الصيرفى، **الإدارة الرائدة**، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٣، ص ٤٥.

ولقد زادت حاجة الجامعات للإبداع، لتحقيق فعالية الأداء الإدارى بهياكلها التنظيمية فى ظل العولمة، ومجتمع المعرفة، وثورة المعلومات والاتصالات، والتغيير فى الهياكل الاقتصادية، واتجاهها نحو الاقتصاد المعرفى، والإصلاحات الإدارية، مما دفع بها لتنمية الإبداع والاهتمام به، ليمكنها من التكيف مع تلك المتغيرات ومتطلباتها المستقبلية، والوصول للأداء المرغوب.[١]

وفي بيئة التعليم الجامعى ينبغى على القيادة التي تمثلها الإدارة العليا توضيح رؤية مستقبلية و تحفيز بيئة العمل التطويرية وتشجيع الكليات والكوادر البشرية للمشاركة والتطوير والتعلم والإبداع والابتكار وأن تتسم بالشفافية والمصداقية حيث يمثل القادة القدوة الحسنة، وكذلك الالتزام بالمسؤولية المجتمعية، إضافة إلى ذلك مطلوب منهم أيضًا تعزيز بيئة التعلم في المؤسسة. وتتمثل مهارات القيادة الإبداعية فيما يلى:[٢]

أ- توضيح رؤية المؤسسة المستقبلية: وذلك بتحديد التوجه المستقبلى ونشره داخل المؤسسة وخارجها ومدى الالتزام به.

ب- تعليم واختيار القيادة: من خلال اختيار القيادات المؤهلة القادرة على تحقيق التميز في ظل المتغيرات البيئية السريعة و تزويدهم بالتدريب المستمر الهادف إلى تحفيز الإبداع.

ت- تشجيع ونشر ثقافة التميز و الإبداع والتعلم المستمر: يلزم إيجاد وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الثقافة الداعمة للتميز و الإبداع من خلال تحفيز القادة وتقديم الدعم المشجع لها، وتوفير المناخ اللازم للتعليم المستمر، وتشجيع البحوث الإبداعية فى مختلف التخصصات العلمية التى يحتاجها سوق العمل.

١- هالة فوزى محمد عيد، تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، **مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس**، العدد ٦١، السعودية، ٢٠١٥، ص ٣٩٢.

٢- صالح سليمان الرشيد، **مرجع سابق**، ص٣٣.

ث- تطوير آلية الاتصالات: من خلال بناء آلية اتصالات شاملة للـــنظم والسياســـات لكافـــة الأطراف التـــى تتوقف عليها كفاءة الاتصال من خلال تحديد المرســـل، والمستقبل ووسيلة الاتصال، وبيئة الاتصال.

ج- إنشاء فرق العمل: من خلال بناء روح التعاون بين أفراد الفريـــق بشكل خاص وأفراد المؤسسة بشكل عام، فالقيـــادة يجب أن تكون قادرة على الـــتخلص من المنازعات التى قد تنشأ بـــين أفراد الفريـــق، وأن تتمكن من تحفيز كل أعضاء الفريق للابتكار والفعالية ضمن إطار تشاوري تعاوني تكاملي.

ح- دفع وتطوير واكتساب ولاء العاملين: من خـــلال العمـــل على تقييم الكفـــاءات والقدرات المتوفرة في العاملين، بحيث تكون قادرة على تحديد التدريب المناسب لهم باتجاه تحقيق الأهـــداف التى تهم المؤسسة، فالعمل على تطوير العـــاملين وإعطاءهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهـــام بفعاليـــة وكفاءة يتطلب أن تسعى هذه المؤسسات بشكل مستمر إلى توفير بيئة العمل المحفزة لكسب ولاء العاملين فيها، وذلك من اجل إطلاق طاقات العاملين الإبداعية التى ستؤدي إلـــى تحسين أداء المؤسسة كمحصلة نهائية للوصول إلى التميز فى الأداء.

خ- المسؤولية المجتمعية: الحرص والالتزام بالعمـــل بمنهجيـــات أخلاقيـــة تجـــاه المجتمع، وتحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعـــات واحتياجـــات المجتمـــع، والمشاركة فى الفعاليات المختلفة(الرياضـــية والثقافيـــة والإنســـانية والبيئيـــة والصحية).

وتأسيسًا لما سبق يتضح أن الإبداع يقدم للمؤسسات حلولًا مثلى فى عالم ملئ بتحديات وضعت المؤسسات فى موقف محرج، يستدعى توفير قيادات ذات قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، وإذا أرادت الجامعة تحقيق التميز فى أدائها فى ظل التغيرات العالمية، فإنه يستلزم على قياداتها تبنى الإبداع ضمن استراتيجياتها التنظيمية.

٢. التخطيط الإستراتيجي:

تتبلور مسؤوليات إدارة التميز فى دراسة المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمؤسسة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات.

وتلعب القيادة الإستراتيجية دورًا مؤثرًا فى صياغة أهداف وغايات المؤسسة وتحقيق ترابطها مع البيئة المحيطة وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الإستراتيجية ذات القدرة المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات الأداء المتميز.[١]

ولا يتحقق هذا الأداء الإدارى المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما يتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هى الإدارة الإستراتيجية Strategic Management التى تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير فى أداء المؤسسة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات ومن ثم تحقيق "إدارة التميز"[٢]

١- على السلمى، القيادة الإدارية: رؤية إسلامية معاصرة، **مرجع سابق**، ص ٢٨.
٢- على السلمى، إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر العولمة، **مرجع سابق**، ص ٢٢.

أ. صفات القائد الإستراتيجي:

بالرغم من أن المهارات المطلوبة للقائد الإستراتيجي متجددة ولا تتوقف إلا أنها بصفة أساسية تجمع بين الموهبة والعلم، ولعل من أهم المهارات والصفات المطلوبة فى القائد الإستراتيجي ما يلى:[١]

التفكير الإبتكارى الخلاق، والقدرة على مواجهة المشكلات وتحليلها، وسلامة المنطق وصفاء الذهن، وسرعة البديهة والذكاء الفطرى، وسعة العلم والمعرفة فى مجال تخصصة، وسعة الأفق والنظرة الكلية للأمور، وفن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم.

كذلك صنفت إحدى الدراسات المهارات القيادية إلى مجموعة من المهارات هى:[٢]

المهارات التصورية وتتكون من مهارة اتخاذ القرار، الرؤية الثاقبة، ابتكار أفكار جديدة، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، ومهارات تتعلق بمجال التدريس، وأخرى تتعلق بانجاز المهام والواجبات الإدارية، هذا بالإضافة إلى المهارات الفنية.

أيضًا توجد مجموعة من الصفات التى ينبغى توافرها فى القيادات الإستراتيجية من أهمها ما يلى:[٣]

* **الفراسة والبصيرة النافذة للأمور وحسن اتخاذ القرارات.**

١- عادل رجب إبراهيم، وعبدالهادى مبروك محمد، برنامج تدريبى مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، المؤتمر الخامس عشر **تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى،** الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٧، ص٤٢٦.

٢ - *Linda, Reid, The Relationship between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado StateSupported and Private Institutions of Higher Education,* ***PhD Dissertation****, Nova Southeastern University, Florida, ٢٠٠٥, p٥٤.*

٣- حسن محمد حسان، وعلى عبدربه حسين، أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية وعلاقته بالتطوير المؤسسى، **مجلة كلية التربية**، العدد٧٣، جامعة المنصورة، ٢٠١٠، ص ٤٧.

* **امتلاك مقومات أخلاقية، اجتماعية، وعقلية.**
* **القدرة على توقع أشكال التغيير المستقبلية والتكيف معها.**
* **القدرة على التفويض الجيد، والتأثير على الآخرين والإحاطة بشئون العمل.**
* **القدرة على التفكير الحر، والتواؤم مع الأفكار الجديدة.**
* **الإنصاف والعدل في التعامل مع الآخرين وفهم ديناميكيات الجماعة.**

وترى بعض الدراسات أن القيادة الإستراتيجية تتم من خلال مرحلتين متكاملتين هما:(١)

- **الأولى: مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية** "Strategy Building": وتتضمن المهام التالية:
  - **تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.**
  - **تحديد الغاية الإستراتيجية أو الرسالة.**
  - **توضيح الأهداف الإستراتيجية فى الأجل الطويل والمتوسط والقصير.**
  - **تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز.**
  - **تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمى وثقافة المؤسسة.**
  - **تشكيل الأساس الموضوعى لبناء وتنمية وتمكين الموارد البشرية الفاعلة.**
- **الثانية: مرحلة إدارة الأداء** Performance Management: **وتتضمن المهام التالية:**
  - **تحديد الاتجاهات العامة للأداء المستهدف.**
  - **توضيح متطلبات الأداء ومقوماته الأساسية.**
  - **توجيه الأداء نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد.**
  - **متابعة الأداء ورصد الانحراف عن المستويات المستهدفة.**

١- على السلمى، إدارة التميز– نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر العولمة، **مرجع سابق**، ص ص٢٨٢-٢٨٣.

- **تقويم الإنجازات وتقدير العاملين على الجهد المبذول.**
- **تخطيط عمليات تطوير الأداء وتحسين العمليات.**

ب. مراحل التخطيط الإستراتيجي فى التعليم الجامعى:

تتحدد مراحل وعمليات التخطيط الإستراتيجي تبعًا لعملية اختيار الأبعاد والمجالات التى يراد التخطيط لها، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالى:

المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط الإستراتيجي: **وتعنى هذه المرحلة بالتأهيل للتخطيط الإستراتيجي، وتوفير مقومات نجاحه، فقبل البدء فى خطوات التخطيط الإستراتيجي**، ينبغى الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما عمل المؤسسة؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟ وما الغرض الذى ستخدمه الخطة الإستراتيجية؟ وكيف ستساعد الخطة الإستراتيجية هذه المؤسسة، وهل ستصبح الخطة الإستراتيجية أفضل من الخطة الحالية؟ وما الذى يجب أن يكون ضمن أعضاء فريق التخطيط؟ وهل نرغب فى صنع قرارات مرتبطة بمستقبل المؤسسة؟ وهل لدى الجامعة القدرة على استخدام التخطيط؟ وما المعوقات التى تحد من قدرتها تجاه التخطيط الإستراتيجي؟[١]

□

١ - *Meinhart, R,Strategic Planning through Organization Lens,* ***PhD Dissertation****, George Washington University, ٢٠٠٤,p٤٦.*

المرحلة الثانية: تحديد توجهات الجامعة المستقبلية: وتتضـمن هـذه المرحلـة عـدة خطوات فرعية هى:

- **صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية للجامعة:**[١] **وتعنى بناء الرؤية الإستراتيجية للجامعة، واستشراف الأمل أو الطموح الذى تسعى الجامعة ككل إلى بلوغة على المستوى البعيد.**
- **تحديد رسالة الجامعة: يرتبط وجود أى مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التى تعمل فيها، ومن المجتمع الذى تنتمى إليه، وتعتبر رسالة الجامعة الفكرة الملهمة للأفراد العاملين بها التى تجمع جهـودهم وإمكانياتهم باتجاه تحقيق الأهداف، وشمل رسـالة الجامعـة وصـفًا للمنـتج التعليمى، والخصائص الفريدة فيها، والتى تميزها عن غيرها مـن الجامعـات المماثلة.**[٢]
- **تحديد الأهداف الإستراتيجية: تشكل خطوة أساسـية علـى طريـق التخطـيط الإستراتيجي الذى يقوم على تحديد الأهداف العامة، والتوجهات العامـة التـى تسعى الجامعة إلى بلوغها، والتى تشكل المصدر الرئيسـي للأهـداف قصـيرة المدى، والمحددة تحديدًا دقيقًا، كما يقصد بهذه الخطوة مـن الناحيـة الإداريـة ترجمة رسالة الجامعة، وسبل تحقيقها إلى أهداف إستراتيجية بعيـدة المـدى، وذات طبيعة كمية، تمكن من قياس النتائج التى تتحقق، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة الجامعية.**[٣]

١- *Prusha, T.: Strategic Planning in Community College Information Technology, A Delphi Study Model Program, **PhD Dissertation**, Iowa State University, ٢٠٠٦,p ١١.*

٢- *Meinhart, R, **Op. Cit**,p ٤٥.*

٣- *Richards, C,A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education, **PhD Dissertation**, Capella University, ٢٠٠٩,p ٥٣.*

المرحلة الثالثة: التحليل الإستراتيجي الرباعي SWOT : وهى الحروف الأولى من نقاط القوة وجوانب الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats **وهذا التحليل ضرورى لتحديد أنشطة جديدة ستمارسها الجامعة، أو إلغاء بعض الأنشطة التى تشكل عبء على الجامعة، ويعد بمثابة تحليل دقيق لبعدين فى وضع المؤسسة الجامعية، هما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، والشق الآخر تحليل داخلى، ويتطلب تقييم وضع المؤسسة الداخلى، بهدف حصر كل من نقاط قوتها، وجوانب ضعفها.**[1]

المرحلة الرابعة: تطبيق الخطة الإستراتيجية: هى العملية التى يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل فى إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد المادية والبشرية، والهيكل التنظيمى، ونظم المعلومات الإدارية، والقيادة، ونظم تقويم الأداء الإستراتيجي، وتتطلب هذه المرحلة هذه المرحلة اتخاذ بعض القرارات ومنها: تطوير الهيكل التنظيمى، واختيار القيادة، وإيجاد نظم محفزة لتحقيق الإستراتيجية، ووضع أهداف قصيرة المدى، وتوفير موازنات تطويرية.[2]

المرحلة الخامسة: التقويم والرقابة الإستراتيجية: يتم فى هذه المرحلة مقارنة النتائج المحققة فعلًا بالأهداف المحددة والمتوقعة فى الخطة، والتقويم عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة فى توافق زمنى مناسب يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء عن مستوياته المستهدفة، وتتم هذه العملية

١- رضا إبراهيم المليجى، ويحيى إسماعيل يوسف، إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعى فى مصر: دراسة تحليلية، **مجلة كلية التربية**، العدد٤٢، جامعة طنطا، ٢٠١٠، ص٤١٥.

٢- *Prusha, T,* ***Op. Cit****,p ١٨.*

أثناء مراحل تنفيذ الخطة أو بعدها مباشرة، وفيها تتم ملاحظـــة الأداء فـــى جميع خطوات التنفيذ، وقياس الإنجازات المحققة بالنسبة للأهداف الموضوعة، ثم تقدير جوانب القوة والضعف فى كل مرحلة على حدة، للوصول إلـــى حكـــم نهائى بمدى نجاح أو فشل تنفيذ الخطة.[1]

وتأسيسًا على ما سبق، يتبين أن هذا المطلب يهتم بتوضيح الأســلوب أو الآلية التى تتبعها القيادة الجامعية فى تحقيــق أهــداف المؤسســـة ورســالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال تحويلها إلى خطط وإجراءات عمل واقعية تمكنهـــا من إحراز التميز.

فى ضوء العرض السابق يرى الباحث أن تحقيق الجــودة والتميــز فـــى التعليم الجامعى لا يتم إلا من خلال وجود توجه وتخطيط استراتيجى يسهم فـــى الارتقاء بأداء القيادة الجامعية الفعالة، والذى يعد الأداة الرئيســـة فـــى تحقيــق التنمية والتقدم للمجتمع.

٣. إدارة الموارد البشرية:

يعتمد أداء المؤسسة إلى حد كبير على الأفراد، لأنهم الأصل الأعلى قيمة فى أى مؤسسة، وعليه فإنه إذا ما تم تطوير مجموعة من سياســات المـــوارد البشرية وتنفيذها على نحو فعال، فإنه يمكن أن يكون للموارد البشـــرية تـــأثير كبيرعلى أداء المؤسسة.

واستثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يتم من خلاله إيجـــاد بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي وجو إداري يمكن العاملين من تركيز اهتمامهم لتحقيق أهداف المؤسسة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز.

والموارد البشرية في التعليم الجامعى هم الكادر الأكاديمي والكادر المساند (الإداري)، ويندرج تحتها الممارسات التالية:

---

١ -Richards, C, **Op. Cit**, p ٥٨.

أ. الاستقطاب والتعيين: وذلك من خلال توصيف خطة للموارد البشرية تتلاءم مع السياسة والإستراتيجية العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد شروط التوظيف، وطريقة الاستقطاب للكفاءات، وتطبيق معايير التنافس والاختيار للوظائف، وتوفيق قدرات الأفراد مع الاحتياجات، والشفافية في التعيين.[١]

ب. التدريب والتطوير: التدريب والتطوير بشكل عام يشير إلى الجهود المنظمة التى تسهم فى تعليم المعرفة المتعلقة بالوظيفة والمهارات وسلوك الموظفين، وهو أيضًا بناء نظام معرفى لدى الموارد البشرية فى المؤسسة وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى.[٢]

ت. الأداء والتقييم: بما أن أداء العاملين هو جزء رئيسي من الأداء العام للمؤسسة، فالتركيز على متابعة وتقييم وتحسين أداء العاملين ذا فاعلية في تحقيق نتائج تحسن أداء المؤسسة بشكل عام، كما ويجب أن تتم عمليات تقييميه للأداء تهدف ليس إلى الرقابة والتفتيش بقدر ما تهدف إلى اكتشاف العجز ونقاط الضعف لمعالجتها.[٣]

ث. رفاهية العاملين: وذلك بتقديم الرعاية للعاملين وتوفير مناخ إداري مريح لهم، من خلال توفير الرعاية الصحية والبيئة الآمنة وتشجيع القيام بالأنشطة الاجتماعية والثقافية، وتوفير التسهيلات والخدمات.

ج. التعويضات: هي"المنافع والمزايا التي تمنحها المؤسسة للعاملين فيها أو من ترغب بارتباطهم بها وتستهدف تعزيز الانتماء لدى العاملين الجدد، وزيادة

١- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١٠، ص ١٢١.

٢ -*Noe, et al,* ***Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage****, ٥th ed. New York: McGraw – Hill/Irwin, ٢٠٠٦, p. ١٨.*

٣- محفوظ أحمد جودة، **المرجع السابق**، ص ١٢٨.

الولاء لدى العاملين القُدامى لتحسين مستوى الإنتاجية". فهي تعمل علـــى غـــرس الشعور بالانتماء للعمل وإشاعة الشعور بالقيمة الإنسانية للفرد في المؤسسة التي تهتم بوضعه الاقتصادي والاجتماعي والصحي والنفسي.(١)

مما سبق يتضح أن العنصر البشرى هو العنصر الأساسي الـــذى ترتكـــز عليه عملية التنمية ككل وبالتالى فإن حسن إدارته سيؤدى إلـــى دفـــع وتيـــرة التنمية خصوصًا فى المؤسسات المنتجة للمعرفة مثل مؤسسات التعليم الجامعى، بإعتبار أن الجامعة أحد المراكز الأساسية المساهمة فى تحقيق التنمية الشـــاملة والمستدامة وإعادة التشكيل المعرفى والقيمى لدور الجامعة الحضارى.

٤. العلاقات والموارد:

تحرص المؤسسة التعليمية على انتهاج العديد من السلوكيات التي تدعم بناء العلاقات والدعم المساند لإحراز التميز في الأداء، من حيث تطوير العلاقات الداخلية والخارجية.

ومن الضروري أن تمتلك المؤسسة الموارد اللازمة للاستمرار وأن تكون قادرة على الحفاظ عليها واستغلالها بالوجه الأكمل وبما لا يتنافى مع المساعي المبذولة لإحراز التميز. وهذه الموارد قد تكون(مالية، مباني وتجهيزات ومـــواد مختلفة، التكنولوجيا، المعلومات والمعرفة).(٢)

وفى التعليم الجامعى لابد من الاهتمام بالاستماع للطلبة والمستفيدين من (موردين، موظفين، مجتمع) وإنشاء علاقات طيبة مع المنافسين، إضـــافة إلـــى الحرص على الاستحواذ على رضا هذه الفئات وتطوير الشراكة بيـــنهم، وتتمثـل العلاقات فيما يلى:

١- *Caliskhan, Esra, N, The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, **Human Resource Management Journal**, Vol. ٦, No. ٢, ٢٠١٠, P.٤٣.*

٢- على السلمى، إدارة التميز– نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر العولمة، **مرجع سابق**، ٢٩١.

العلاقة مع المنافسين: تدرك المؤسسات المتميزة أهمية الاستفادة من المنافسين بالشكل الذي يعود بالفائدة على أداء المؤسسة خاصة تلك المؤسسات المنافسة التي تعتبر رائدة في الأداء. فالحرص على تنمية العلاقات مع مثل هذه المؤسسات يساعد على توجيه وتحديث عمليات التحسين والتطوير بالمؤسسة. من خلال توليد أفكارًا جديدة وإيجاد إبداعًا وممارسات مبتكرة.

العلاقة مع الموردين: من خلال حرص الجامعة على تطويرالعلاقات مع مورديها بالشكل الذي يضمن السرعة والمرونة والجودة للمؤسسة.

العلاقة مع المجتمع: حيث إن توفر التفاعل الإيجابي بين الجامعة والمجتمع من مقومات تحقيق التميز.

العلاقة مع المستفيدين: يجب أن تحرص المؤسسات المتميزة على تنمية علاقاتها مع المستفيدين والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة، من خلال تلبية توقعاتهم وتحسين الخدمات المقدمة لهم باستمرار.

العلاقة بين الموظفين: يجب أن يكون لدى الجامعة الهيكلية الواضحة لتحديد طريقة إدارة العلاقات بين الموظفين داخل الجامعة بالشكل الذي يقوي ويدعم قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين، وتحسين الاتصال فيما بينهم.

أما بالنسبة للموارد فيمكن تقسيمها إلى:[1]

الموارد المالية: ينبغي أن تحرص المؤسسات المتميزة على تتبع ومراقبة مواردها المالية سعيًا للوصول إلى الاستقرار المالي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، إضافة إلى حرصها على البحث عن وسائل جديدة لإدارة الموارد المالية بما يضمن التخلص من زيادة المصروفات وترشيد المصروفات.

١- Caliskhan, Esra, N, **Op. Cit**,p ٦٥.

إدارة التكنولوجيا: من حيث العمل على استغلال التكنولوجيا المتوفرة من خلال دمجها ضمن العمليات التعليمية والعمليات المساندة بشكل يضيف قيمة تثري هذه العمليات.

إدارة المعلومات و المعرفة: من أهم مقومات الإدارة الحديثة هي قدرة المؤسسات على الاستفادة من إدارة المعرفة والمعلومات في إجراء عمليات التطوير والتغيير والإبداع، وذلك من خلال مدى توفير المعلومات اللازمة وتوثيقها والاحتفاظ بها، وكذلك مدى توظيفها في اتخاذ القرارات والتخطيط والتطوير للمستقبل.

مما سبق يتضح أن الجامعة المتميزة ينبغى عليها تنمية العلاقة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذلك العاملين بها، والسعى لاستثمار تلك العلاقة فيما يحقق أهدافها، مع مراعاة التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة وللمجتمع وللبيئة.

٥. إدارة العمليات:

تُعد الإدارة بالعمليات من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، التي يمكن لأي مؤسسة أن تُطبقها وتضمن استمراريتها، فهي تساعد على مواجهة البيئة غير المستقرة، وذلك بالاعتماد على تنظيم ونمط إداري يقوم على أساس العمليات.

وهذه العمليات موجهة نحو إيجاد القيمة المضافة بالنسبة لحاجات المستفيد (الطالب)، كما تسمح بالتحكم في جودة المنتجات والخدمات المقدمة

وهذا وفق التنظيم العرضي، الموجه نحو المستفيد(الطالب) لإشباع حاجاته ورغباته، لذا فنظام الإدارة بالعمليات يقوم بوضع الطالب في مركز اهتمام المؤسسة، وتقديم نتائج مرضية له وبالنسبة لباقي الأطراف ذات المصلحة.(١)

وإدارة العمليات هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري لأنشطة المؤسسة مما يضمن تحقيق قيمة إضافية على المنتج أو الخدمة الرئيسية بالمؤسسات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية والمتمثلة بالخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل.(٢)

وهذا التعريف يشمل على أربعة عناصر أساسية وهي:

أ- **الأنشطة الرئيسية والقيمة المضافة: تتميز إدارة العمليات بتركيزها على الأنشطة وليس الإدارات، فالعمليات أشمل وأكبر وتغطي سلسة الإجراءات المتعلقة بالعمل ابتداءً من طلب العميل وانتهاءً بتقديم الخدمة المطلوبة مرورًا بكافة الأقسام والإدارات ذات العلاقة بما يحقق الصورة الشاملة لأعمال المنظمات.**

ب- **نتائج تحسين هائلة: فإدارة العمليات تسعى إلى تحقيق نتائج هائلة من التحسين في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكتفي بالتحسين الطفيف للأداء. ولذلك نجد أن أدبيات تلك الإدارة أنطوت على تحديد مفهوم واضح للجودة، باعتبارها جزء مهم من عناصر تقديم المنتج أو الخدمة للمستهلك النهائي مما يضمن تحقيق أعلى درجات الاشباع لاحتياجاته.**

ت- **إعادة التفكير بصورة أساسية.**

١- علي عبد الهادي مسلم، وأيمن علي عمر، **علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص٤٥.

٢ - نجم عبود نجم، **مدخل إلى إدارة العمليات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،٢٠٠٧، ص٢٣.

ث- **إعادة التصميم بصورة جذرية: فإدارة العمليات تسعى إلى حلول جذرية لمشاكل العمل لا حلول سطحية ومؤقتة.**

واهتمام المؤسسات بنتائج الأعمال يعكس أهمية هذا العنصر في تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها نحو التميز. لذا كان من الضروري أن يتم اعتماد هذا العنصر كأحد محاور إدارة التميز كونه يمثل امتلاك المؤسسة لنظام "قادر على القياس والتقييم الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السببية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة، والعمل على القضاء على هذه الاختلافات بشكل جذري.[١]

وتنقسم مؤشرات نتائج الأعمال إلى نوعين من المؤشرات على النحو التالي:[٢]

الأول: مؤشرات البقاء والاستمرارية: وهي مؤشرات الأداء المالي التي تضمن بقاء المؤسسة فى السوق.

الثاني: مؤشرات التميز والتفوق: وهي تلك المؤشرات التي تضمن وتؤكد وصول المؤسسة إلى مرحلة إيجاد قيمة للمستفيد، بما يزيد من قدراتها التنافسية فى السوق. وتتمثل تلك المؤشرات بالنسبة للتعليم العالي في: نتائج تعلم الطلبة، نتائج إرضاء الطلبة، ونتائج إرضاء العاملين، والتأثير على المجتمع، وفاعلية المؤسسة من حيث(نوعية الطلبة، التكلفة، الموارد المتاحة).

ولإدارة العمليات بصورة جيدة تقوم المؤسسة بإتباع الإجراءات التالية:[٣]

أ. **تعريف وتصميم العمليات الأساسية: وذلك بتعريف وتوصيف كافة العمليات الأساسية وتوضيح تأثير تلك العمليات على المؤسسة ككل، وتأثيرها على العمليات الأخرى المرتبطة بها.**

١- على السلمى، إدارة التميز– نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر العولمة، **مرجع سابق**، ص١٧٤.
٢- صالح سليمان الرشيد، **مرجع سابق**، ص٤٨.
٣- نجم عبود نجم، **مرجع سابق**، ص١٣٢.

ب. قيادة العمليات: بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية وربطها بالعمليات تُعين الإدارة مسيرًا لكل عملية، يسمى بقائد العملية، يسعى للوصول إلى الأهداف الموضوعة، متبعًا في ذلك مجموعة من المؤشرات وتقارير المراجعة للعمليات، كما يقوم بتعبئة الموارد من أجل تطوير العملية حسب المتطلبات الجديدة للمستفيدين. و تتمثل مهمته في الأتي:

- ✓ معرفة حاجات المستفيدين.
- ✓ تسيير الوسائل والموارد اللازمة لسير العملية.
- ✓ ضمان مراجعة العمليات.

ت. التحكم في العمليات: التحكم في العمليات تعني امتلاك مناهج تحدد أنماط استعمال، أو تنفيذ جميع العناصر التي تحتوي على المدخلات والمخرجات، تسلسل المهام، نقل الخبرات، وتتحكم المؤسسة بعملياتها إذا كان هناك:

- ✓ تنبؤ بأداء العملية.
- ✓ أن تكون العملية خاضعة للرقابة الإحصائية.
- ✓ أن يسير التداخل بين العمليات بشكل جيد.

ث. تقييم العمليات: قبل إجراء التحسينات على العمليات، يجب أولًا تقييمها موضوعيًا فيما يتعلق ببعض المعايير الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وهذا التقييم لا يشمل فقط كل عملية وحدها، بل أيضًا تتم المقارنة بالعمليات الأخرى، وتكون عملية التقييم في المجالات التالية:

- ✓ درجة رضا المستفيد.
- ✓ مستوى الجودة.
- ✓ التكلفة.

ج. **تحسين العمليات: يقصد به ذلك التحسين الذي يهدف إلى أن تكون المؤسسة دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل للمؤسسة التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للمستفيدين لا يجاريها المنافسون.**

وتتمثل عملية التحسين المستمر فى الإجراءات التالية:

- ✓ تحديد المشاكل التي تعيق الأداء الجيد للعمليات والتي تزيد من نسبة الأخطاء.
- ✓ تحديد العمليات المطلوب تحسينها.
- ✓ تكوين فرق عمل للتحسين.
- ✓ قيام فريق التحسين بتحليل العملية، ومعرفة المشاكل التي تواجهها، ومحاولة تحديد أسبابها، وجمع ودراسة الأسباب المتعلقة بهذه الإختلالات.
- ✓ اقتراح بدائل التحسين ودراسة تكلفة كل بديل ثم اختيار الأفضل.
- ✓ اختيار الأسلوب المقترح لحل المشاكل ووضع برنامج التنفيذ.

وفي التعليم الجامعي ينبغي الاهتمام بفحص طريقة تصميم الخطط وتطويرها حسب احتياجات المستفيدين وتحديد الأولويات في تلبية الاحتياجات، كما ولا بد من مراقبة خصائص المنافسين، والطريقة المتبعة في مراقبة وضمان الجودة، والتأكد من فاعلية التعلم والتعليم، فالعمليات تشمل: العمليات المحورية والمتمثلة بعمليات التعليم والعمليات المساندة.

مما سبق يتضح أن المؤشرات التي تقدمها الإدارة بالعمليات تسمح بقيادة ومتابعة الأداء بصفة دقيقة وشاملة، مما يسمح بتحسين الأداء الكلي للجامعة، وتحسين الأداء بجميع جوانبه في الجامعة، يكون بالتطبيق الجيد للإدارة بالعمليات.

٦. إدارة المعرفة والمعلومات:

لقد تغيرت طبيعة الاقتصاد ليصبح اقتصادًا معرفيًا، فصناعة المعرفة والإبداع تستهدف إثراء عقل الإنسان وتنويره وتطويره، وزيادة كفاءة العمل. وبالتالي أصبح رأس مال مؤسسات التعليم الجامعى كامناً فيما يتوافر لديها من معرفة يمكن أن يمتلكها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وإداريوها، وبالتالي فإن جودة هذه المؤسسات تتحدد بقدرتها على إنتاج المعرفة واستخدامها بفعالية.[١]

وإدارة المعرفة هى "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها".[٢]

أما المعلومات فهى التى تتمثل في الحقائق والبيانات المنظمة التي تشخص موقفاً محددًا أو ظرفًا محددًا أو تهديدًا ما، أي أنها "البيانات التي تمت معالجتها من خلال التصنيف والتنقيح والتحليل، ثم جمعت بعضها في إطار واضح يُمكن من فهمها والإفادة منها واستخدامها في اتخاذ القرارات"، وبالتالي فإن المعلومات هي المخرجات الأساسية لمعالجة البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها بصورة تمكن المؤسسة أن تستفيد منها، وقد تأخذ المعلومات صورًا متعددة مثل الأشكال البيانية أو التقارير، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا كبيرًا في إعدادها بصورة تتسم بالدقة كمًا وكيفًا.[٣]

١- Gloria, M.; Krzysztof,K.; Marion, H.; Rod, G, Knowledge Management in Higher Education comparison of individualistic and collectivist cultures, **European Journal of Education**,V.٤٢, No.٣,٢٠٠٧,P. ٣٩٤.

٢- Yeh, Chou; Mary, Yaying , The Implementation of Knowledge Management System in Tauwan's Higher Education, **Journal of College Teaching & Learning**, Vol.٢, No.٩, ٢٠٠٥,p.٢٦

٣- فاطمة زكريا محمد، تطوير إدارة المعرفة فى الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول، **مجلة الثقافة والتنمية**، العدد ٣٥، جمعية الثقافة من أجل التنمية بالتعاون مع جامعة سوهاج، ٢٠١٠، ص٨٦.

والهدف الرئيس لإدارة المعرفة هو تقييم رأس المال الفكري وتطويره والمحافظة عليه بما يخدم المؤسسة وأهدافها، ويتم ذلك من خلال مجموعة من العمليات التى قد تبدو عمليات جوهرية فى إدارة المعرفة، سوف تعرضها الدراسة كما يلى:

أ. تحديد المعرفة: يمثل تحديد المعرفة المطلوبة للتنفيذ الناجح والتنافسي لإستراتيجية المؤسسة الخطوة الأولى على طريق إدارة المعرفة، ويشمل هذا التحديد أماكن وجودها سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها. لذا تبدأ هذه العملية بتعيين المعرفة المطلوبة، ثم رصد المعرفة الموجودة المتاحة للمؤسسة سواء كانت من مصادر خارجية أو من مصادر داخلية، بحيث يمثل الفرق بينهما حجم المعرفة المطلوبة.

والجامعة يمكنها أن تتبع مجموعة من الإجراءات لتحقيق هذه العملية بكفاءة وفاعلية، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:[1]

- **عند البدء في مهمة أو عمل جديد يتم تحديد المعرفة التي يمكن أن تساعد في إنجازه.**
- **تحليل الأعمال التي يتم إنجازها، ومن ثم تحديد أوجه القصورالتي تتطلب معرفة إضافية معينة.**

١- يرجى الرجوع إلى:
- أشرف السعيد أحمد، أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولي السابع **"التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة، الإتاحة، التعلم مدى الحياة"**، مج٢، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩، ص٧٩٩.
- نهلة عبد القادر هاشم، إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمى فى الجامعات المصرية، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد الحادى عشر، العدد ٣٨، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية،٢٠٠٥، ص٣٣.
- سلامة عبدالعظيم حسين، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم الجامعى: رؤية مستقبلية، **المؤتمر السنوى الأول للمركز العربى للتعليم والتنمية: مستقبل التعليم الجامعى العربى**، المجلد الأول، المركز العربى للتعليم والتنمية، ٢٠٠٤، ص ٧٦.

- عند حدوث تغيرات في بيئة العمل داخلية أو خارجية، ومـع اسـتحداث نظـم واستراتيجيات جديدة للعمل، يمكن أن يتم تحديد المعرفة المطلوبة لمواكبة تلـك المستجدات.
- عقد لقاءات دورية بين مديري المؤسسة وبعض مديرى وخبـراء المؤسسـات الأخرى ذات العلاقة لبحث ودراسة المشكلات أو المواقف المشتركة، ومـن ثـم تحديد المطلوب من المعرفة.
- إنشاء قاعدة بيانات لعملائها تبين ما لديهم من خبرات يمكن أن تفيد المؤسسة.
- الاستكشاف التكنولوجي للمستجدات المعرفية على شبكة الإنترنت.

ب. اكتساب المعرفة: هى عملية تسعى من خلالها المؤسسة الحصول علـى المعرفة التي في حاجة إليها والتي تم تحديدها في العملية السابقة، حيث تتعـدد مصادر الحصول عليها ما بين مصادر داخلية وأخرى خارجية.

والجامعة يمكنها أن تكتسب كافة المعارف التي تحتاج إليها لإنجاز أعمالها بصورة أعلى كفاءة وفعالية وتميز، وذلك من خـلال الاسـتفادة مـن مخـازن المعرفة التي تتوفر لديها والتي تتمثل في قواعد البيانـات الخاصـة بـالطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس، وانتاجهم المعرفي، وكذلك قواعـد البيانـات والمنشورات والمؤتمرات المقامة خارجها، فعلى الجامعات التي تسعى إلى التميز أن تهتم بالسعي إلى المشاركة في أنشطة أكثر لاقتناء المعرفة المطلوبـة، فـي شكل مخازن للمعرفة يستفيد منها ويعتمد عليها كافة العاملين والباحثين بها.

ت. تطوير المعرفة: تتحقق هذه العملية من خـلال مشـاركة فـرق العمـل بالمؤسسة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تسهم في مواجهة القضايا وعلاج المشكلات بصورة ابتكارية.

وينبغى على الجامعة أن تسعى لتهيئة البيئة المناسبة لتوليد المعرفة بتيسير التفاعل والتواصل بين العاملين بها، وتقليل الحواجز فيما بينهم، فضلًا عن إحداث نوع من التكامل بين خبراتهم.

ث. تخزين واسترجاع المعرفة: هى عملية تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد بتنظيمها وتبويبها وفهرستها وتشفيرها بهدف البحث والوصول إليها بكل سهولة ويسر، وبأقل وقت من أجل استعادتها وتطبيقها في حل المشكلات، وتضمن هذه العملية تراكم مستمر لخبرة الجامعة.

ج. نقل المعرفة: يقصد بها إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في المعرفة، بمعنى وضعها في إطار من النظام والإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، وجعلها متاحة إلى كل من يقصدها سواء داخل المؤسسة أم خارجها، كي يستفيد كل من له علاقة بها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

ح. تطبيق المعرفة: هى استثمار المعرفة في حل المشكلات وتحسين العمل بالمؤسسات وأن تتلاءم معها بهدف تحقيق الأهداف التي تحقق لها النمو والتكيف، لذلك تعتبر هذه العملية الهدف الرئيس من إدارة المعرفة، لذا يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول من الاهتمام.

من العرض السابق يتضح أن هناك تحولًا في اتجاه إدارة المعرفة، حيث اكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة فى السنوات الأخيرة، حيث إن إدارة المعرفة ليست هدفاً في حد ذاتها، وإنما وسيلة تسعى من خلالها الجامعة لتحقيق ما ترنو إليه، فالمعرفة تعبر عن قيمة المؤسسة التي تمكنها من اكتساب التميز عن مثيلاتها، مما تضمن لها البقاء والاستمرارية.

٧. تقويم الأداء:

تعتبر الجامعات من المؤسسات التربوية التي تقوم علي أهداف واضحة، تتمثل في خدمة المجتمع والتعليم والبحث العلمي، وللتأكد من تحقيق هذه الأهداف لابد أن تقف هذه الجامعات وقفات تقويمية منتظمة ومستمرة لتقويم أدائها لمعرفة مؤشرات تحقيق هذه الأهداف، ولتخطط لتحسين أدائها ورفع مستوي كفاءة خريجيها.

أ. أهداف عملية التقويم: تهدف عمليات تقويم الأداء الجامعى إلى ما يلى:[١]

- تحليل الوضع الراهن للأداء الأكاديمى والمؤسسى بالكليات التابعة للجامعة.
- التأكد من تحقق أهداف المؤسسة التعليمية فى مجالات الأداء التعليمية والبحثية والخدمية.
- تحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة والتى يمكن أن تؤثر على الأداء الأكاديمى والمؤسسى بكل كلية.
- رفع النتائج مقرونة بالتوصيات إلى إدارة الجامعة لاتخاذ ما يلزم بشأنها.
- تبنى التقويم الذاتى الداخلى كمدخل للتقويم الخارجى على يد خبراء مستقلين متخصصين محليين ودوليين.

ب. مجالات ومتطلبات التقويم: تنصب مجالات تقويم الأداء فى الجامعات على الأتى: تقويم هيكل وأساليب الإدارة، وتقويم البرامج التعليمية والمناهج وطرق التدريس، وتقويم أعضاء هيئة التدريس، وتقويم الموارد والإمكانات المالية والبشرية.[٢] أما متطلبات التقويم فتتمثل فيما يلى:[٣]

١- رمزى أحمد عبدالحى، تقويم أداء التعليم العالى في إدارة الجودة الشاملة، **المؤتمر العلمى العربى الثانى "التعليم الجامعى الخاص فى البلاد العربية قضايا آنية وآفاق مستقبلية"**، جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج وأكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا، ٢٠٠٧، ص١٤١.

٢- عادل محمد زايد، **مرجع سابق**، ص٢٥.

٣- توفيق عبد المحسن، **مرجع سابق**، ص٣٧.

أن يكون للجامعة أهداف واضحة معلنة طويلة وقصيرة الأجل، ويستلزم ذلك ما يلى:

- **توفير آليات صالحة لاتخاذ القرار.**
- **وجود وسائل للإعلام عن تلك الأهداف.**
- **دعم حرية الأساتذة والطلاب فى مناقشة تلك الأهداف.**
- **التزام الجامعة بالسعى وراء التفوق والتميز.**

أن يتوفر للجامعة المصادر البشرية والمادية والمالية اللازمة لتحقيق أهدافها، ويستلزم ذلك مايلى:

- **تشكيل الهيكل الإدارى القادر على تنفيذ الأهداف والسياسات واختيار الأفراد المؤهلين.**
- **توفير هيئة تدريس قادرة على تحمل المسئولية التعليمية المتميزة.**
- **تحديد الأعداد المناسبة من الطلاب، وتوفير مناخ صحى وآمن لهم، وبيئة تعليمية متكاملة.**
- **توفير المصادر الأكاديمية مثل (المكتبة، الحاسابات، المعامل) المطلوبة لدعم أهداف المؤسسة التعليمية وبما يتناسب مع أعداد الطلاب.**
- **توفير الخدمات الطلابية غير الأكاديمية التى تشجع ممارسة الطلاب للأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية.**
- **وجود نظم إدارية ومالية تحدد أوجه الإنفاق وأولوياته لتحقيق أهداف العملية التعليمية.**

أن تمتلك الجامعة القدرة على استمرارية تحقيق الهدف ودعم الكفاءة التعليمية والخدمية، ويستلزم ذلك مايلى:

- **توفير المصادر المالية والبشرية والمادية التى تضمن استمرار قيام الجامعة بالمهام المنوطة بها.**
- **توفير آلية لاتخاذ القرار تواكب تحديات المستقبل.**
- **وجود برنامج تقييم له صفة الاستمرارية يقدم المعلومات اللازمة لتطوير الأداء.**
- **توثيق وتقويم أداء الطلاب فى جميع البرامج بما فى ذلك تنمية القدرات وتنمية مستوى المعرفة.**
- **تقديم خدمات مجتمعية متميزة تتمثل فى الاستثمارات والدراسات التى تسهم فى تطوير المجتمع وحل مشاكله.**

أن تقوم الجامعة بإعداد وتحديد إجراءات وآليات التقويم، ويستلزم ذلك مايلى:

- **إعداد وتوفير أدوات جمع وتحليل البيانات والمعلومات، ويشمل ذلك استمارات استبيان للطلاب وهيئة التدريس وجداول تعبأ من واقع السجلات والملفات وتقارير يتم إعدادها على المستويات المختلفة.**
- **إعداد تقرير بنتائج المراجعة والتحليل تتضمن بيان صورة الوضع الراهن للأداء فى جميع المجالات.**
- **مقارنة الوضع الراهن بالمعايير والمؤشرات القياسية المعتمدة.**
- **إعداد تقرير عن نتائج المقارنة، يتضمن تحديد الانحرافات وتشخيص المشكلات التى تواجه الأداء، وتحديد مواطن القوة أيضًا وتحديد البرنامج التنفيذى للإجراءات التصحيحية لمجالات الأداء.**
- **توزيع نتائج التقويم على الأطراف والجهات المعنية بالتقويم داخل الجامعة أو خارجها.**

- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة وتذليل العقبات التى تواجه تحسين الأداء بشكل مستمر.
- متابعة وتقييم وتحسين أداء العاملين والحرص على مشاركة الطلبة والمرؤوسين فى عمليات التقييم.

وتأسيسًا لما سبق يتضح أن نجاح القيادات الجامعية يتوقف على مدى قدرتها على تطوير أدائها القائم على تطوير ذاتها معرفيًا ومهنيًا وهذا بدوره ينعكس على جميع أنشطة وبرامج الجامعة، وهذا يؤكد أهمية ما يجب أن تتمتع به القيادات من القدرات والاستعدادات والمهارات فى ممارستها لإدارة التميز، ومقاومتها للمعوقات التى تحد من عملها والتى تمكنها من إحداث التطوير فى أداءها.

تناول هذا الفصل من الدراسة ثلاثة محاور رئيسة، الأول منها عرض الإطار المفاهيمى للأداء المتميز من حيث، المفهوم والأهداف والأهمية وكيفية قياسه، والمحور الثانى عرض التحديات التى تواجه تطوير الأداء المتميز للقيادات الجامعية فى مصر، والمحور الثالث عرض مداخل تطوير الأداء للقيادات الأكاديمية الجامعية.

بعد أن تناول الباحث مداخل تطوير الأداء المتميز للقيادات الجامعية الأكاديمية بمصر، سيتناول فى الفصل التالى الدراسة الميدانية من حيث أهداف الدراسة وإجراءاتها متمثلة فى اختيار العينة وخصائصها وأداة الدراسة (الاستبانة) وبنائها وتقنينها (الصدق والثبات) والأساليب الإحصائية المستخدمة وعرض أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

الفصل الرابع
تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية الأكاديمية فى ضوء مدخل إدارة التميز

فيما يلى تصور مقترح الذى قد يسهم من وجهه نظر المؤلف فى تطوير أداء القيادات الجامعية الأكاديمية فى ضوء إدارة التميز، وذلك من خلال المحاور التالية:

١. فلسفة التصور المقترح وأسسه
٢. أهداف التصور المقترح
٣. منطلقات التصور المقترح
٤. مصادر التصور المقترح
٥. محاور التصور المقترح
٦. متطلبات التصور المقترح
٧. مبررات التصور المقترح
٨. صعوبات تنفيذ التصور المقترح و كيفية التغلب عليها

ويمكن تناول هذه الملامح بشكل تفصيلى فيما يلى :

أولًا: فلسفة التصور المقترح وأسسه:

تعد الجامعات من المؤسسات التربوية المهمة التى لها أثر إيجابى بعيد المدى فى تطور المجتمع وتقدمه، وتتطلب عملية تحسين جودة المخرجات فى الجامعة، التواصل والتحسين المستمر للأداء لتقديم الخدمة لها وللمجتمع، الأمر الذى يتطلب توافر قيادات أكاديمية وإدارية لها مواصفات إدارية ناجحة وحديثة.

وانطلاقًا من تلك الأهمية برزت الحاجة لتطوير الجامعة وأداء قياداتها، من خلال مفاهيم وآليات الجودة، وذلك بوضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية الأكاديمية فى ضوء مدخل إدارة التميز.

حيث يمثل التصور المقترح رؤية علمية جديدة تحقق جدية العمل الإجرائي الذى يحتاج إليه كل طالب علم وكل من يقوم بتنفيذ نتائج تطبيقات العمل.

ومن ثم يمكن تحديد فلسفة التصور المقترح الحالى فيما يلى:

1. **خطورة خلو القيادات الجامعية من وجود رؤية واضحة تحدد مسيرة العمل الإدارى بالجامعة.**
2. **الإسهام قدر المستطاع فى الإضافة الجديدة والمفيدة للوصول إلى درجة مناسبة من تحقيق موضوعية البحث العلمى.**
3. **طبيعة التغيرات والتحديات التى تمر بها الإدارة الجامعية، بالإضافة إلى سمات العصر من عولمة وشراكة وتحديات اقتصادية وتكنولوجية فرضت على إدارة الجامعة تطوير أدائها بحيث تتناسب مع سمات هذا العصر.**
4. **التنافس الشديد بين الجامعات نحو تحقيق التميز.**

وهناك عدة أسس ومرتكزات يقوم عليها التصور المقترح حيث إن إدارة الجامعة بكفاءة وفاعلية تحتاج إلى دعم القدرة على الابتكار والإبداع لدى القيادات الجامعية حتى يمكن تصميم الخطط الملائمة لإمكانيات الجامعة وتحقيق المرونة التى تتطلبها المواجهة السليمة للتحديات، ولذلك فمن الضرورى أن يرتكز التصور المقترح على ملائمة الواقع وفق الإمكانات المتاحة، بالإضافة إلى المرونة المناسبة للاستجابة للظروف الملائمة، والقدرة على التحديث والتطوير المستمر والكفاءة فى التقييم السليم لجوانب القوة لدعمها وجوانب الضعف لمعالجتها وذلك بشكل مستمر.

وفى ضوء ما سبق يمكن رصد الأسس التى يقوم عليها التصور المقترح فيما يلى:

١. الواقعية: **يرتكز هذا التصور على واقع أداء القيادات الجامعية بجامعتى (أسيوط وسوهاج) التى كشفت عنه نتائج الدراسة الميدانية.**

٢. الوضوح: **وذلك من خلال وضوح التصور المقترح وقابليته للتطبيق بإدارة الجامعة.**

٣. المرونة: **يساير هذا التصور المتغيرات المحيطة بإدارة الجامعة والتى تتمثل فى: عوامل سياسية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية واجتماعية قد تؤثر على تطوير الأداء بالجامعة، كذلك مراعاته للإمكانات والظروف المحيطة.**

٤. الشمول: **يستند هذا التصور إلى أن الأداء الإدارى المتميز من القضايا المهمة التى تشغل المسئولين عن التعليم الجامعى، لذا يجب أن يهتم التصور بتطوير كافة جوانب الأداء الإدارى بالجامعة.**

٥. الوظيفية: **يستند التصور المقترح إلى الأخذ بالاتجاهات الحديثة مثل إدارة التميز لتطوير وتحسين الأداء بالجامعة لتحقيق أهدافها بفعالية، كما يساعدها على مواجهة التحديات المختلفة.**

٦. العصرية: **يؤكد التصور العلمى أن تطبيق الاتجاهات الحديثة فى الجامعة يجعلها قادرة على الاستجابة بشكل فعال للظروف الجديدة والمستحدثات، ودفع قيادات الجامعة للتعامل معها بكفاءة عالية.**

٧. المشاركة: **تعد مشاركة جميع الأفراد بالجامعة من أهم المباديء التى يجب التركيز عليها، لكونها تعزز الثقة لديهم بدورهم فى تحقيق أهداف العمل بالجامعة، وبالتالى زيادة ولائهم وانتمائهم، لذلك يستند هذا التصور إلى ضرورة مشاركة الكوادر والعاملين بالجامعة فى كافة الأعمال الإدارية واتخاذ القرارات التى تتعلق بتحقيق أهداف ورسالة الجامعة.**

٨. **الاستمرارية: يؤكد التصور أن تحسين الأداء بالجامعة يحتاج دائمًا للاستمرارية.**

٩. **الثقة بالنفس: يهتم التصور بتشجيع القيادات الجامعية والعاملين على الثقة بالنفس وتحمل المسؤلية.**

١٠. **العدالة والإنصاف: يسعى التصور إلى دعم العدالة والإنصاف بين الأفراد العاملين بالجامعة، وتعريفهم بوظائفهم والمهام المتطلبة منهم.**

ثانيًا: أهداف التصور المقترح

يسعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. **تقديم إطار مرجع لإدارة التميز فى الجامعات المصرية من خلال تقديم مجموعة من الآليات العملية لتحسين وتطوير الأداء بها.**

٢. **تحسين وتطوير نظام الجامعة بما يتلائم مع متطلبات تطبيق إدارة التميز فى الجامعة.**

٣. **إرضاء المستفيد (الطالب، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلى) وتحقيق ذاته عنصر أساس فى عملية التحسين والتطوير.**

٤. **فعالية الأداء فى المؤسسات الجامعية من (القيادة الإبداعية- التخطيط الإستراتيجي- إدارة الموارد البشرية- العلاقات والموارد- إدارة العمليات- إدارة المعرفة والمعلومات- تقويم نتائج الأداء- الأدوار المتوقعة للقيادات الجامعية) فى ضوء مدخل إدارة التميز.**

٥. **الإسهام فى التغلب على أوجه القصور الإدارى بالجامعة وتعزيز جوانب القوة فى جميع الأنشطة والعمليات داخل الجامعة.**

٦. **توفير كوادر إدارية بالجامعة تتبنى الاتجاهات الحديثة فى العمل الإدارى.**

٧. **اعتبار التعليم مشروعًا خدميًا، تعمل مؤسساته التعليمية على تلبية احتياجات سوق العمل.**

٨.تدريب كوادر قيادية بحيث تتبنى المداخل الحديثة ومنها إدارة التميز فى العمل الإدارى.
٩.إعداد رؤية تطويرية يمكن الاستفادة منها فى تطوير أداء القيادات الجامعية وفقًا لأبعاد إدارة التميز.
١٠. تحديد بعض المتطلبات الضرورية لنجاح الرؤية التطورية فى تحقيق أهدافها، بالانتقال بالقيادة الجامعية من الممارسات التقليدية إلى القيادة الفاعلة.
١١. الإسراع لمواكبة التغيرات العالمية من حيث تحقيق متطلبات التميز فى العملية الإدارية.
١٢. التوازن بين الغايات والأهداف، وبين التحفيز الجوهرى الداخلى والتحفيز المادى الخارجى مسألة فى غاية الأهمية لضمان التميزفى الجامعات.
١٣. السعى إلى تغيير شامل فى الأداء الإدارى بالجامعة.
١٤. الإسهام فى تمكين الجامعات المصرية من تحقيق وظائفها (التعليم- البحث العلمى- خدمة المجتمع) بفاعلية وكفاءة.

ثالثًا: منطلقات التصور المقترح

فى ضوء فلسفة التصور المقترح يمكن تحديد منطلقات التصور المقترح فيما يلى:

أ- تحليل أدبيات الدراسة والدراسات السابقة التى أشارت إلى أن إدارة التميز تمثل مدخلًا مهمًا لإيجاد درجة عالية من التفوق والمنافسة.

ب- نتائج الدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة والمؤشرات الإحصائية الدالة على قناعة عينة الدراسة بحاجة الجامعات المصرية إلى التطوير.

ت- تطوير أداء القيادات الجامعية إيمانًا بأن أفضل استعداد لمواجهة القرن الحادى والعشرين لن يتم إلا من خلال إدارة متميزة.

ث- التوجه نحو تطبيق إدارة التميز أصبح ضـرورة تفرضـها متغيـرات العصـر ومتطلباته، وأصبحت عامل مهم فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

ج- إن تطبيق إدارة التميز أصبح مطلبًا ملحًا وذلك لمحافظـة واسـتمرار الجامعـة وبقائها وتطويرها وقدرتها على مواجهة التحـديات العالميـة والمتمثلـة فـى المنافسة العالمية والعولمة، وثورة المعلومات والانفجار المعرفى، والتنافس بين الجامعات محليًا وعربيًا ودوليًا.

ح- السعى الجاد نحـو تحقيـق اللامركزيـة، والإدارة الذاتيـة فـى الأداء الإدارى بالجامعة.

خ- التأكيد على مبدأ تفويض السلطة والمشاركة فى صنع واتخاذ القرار الإدارى.

د- منح الصلاحيات الكافية للموارد البشرية بالجامعـة فـى التخطـيط، والتقـويم والمشاركة فى صنع القرارات الإدارية، حتى يمكن محاسبتهم عند التقصير.

ذ- مواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين وما فرضته مـن ثـورة معلوماتيـة وتكنولوجية تدعو إلى الاهتمام بتطوير الأداء بالجامعة.

ر- الحاجة إلى نشر ثقافة التميز بين العاملين بالجامعة.

ز- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية فى إدارة الجامعـة لمواكبـة التقدم العلمى والمعرفى.

س- استمرارية تقويم الأداء الإدارى بالحامعة.

ش- تغيير النمط الإدارى الحالى وتحويله إلى نمط تشاركى وتعاونى.

رابعًا: مصادر التصور المقترح

اعتمد الباحث على عدد من المصادر لبناء التصور المقترح وقد تنوعت لتشمل:

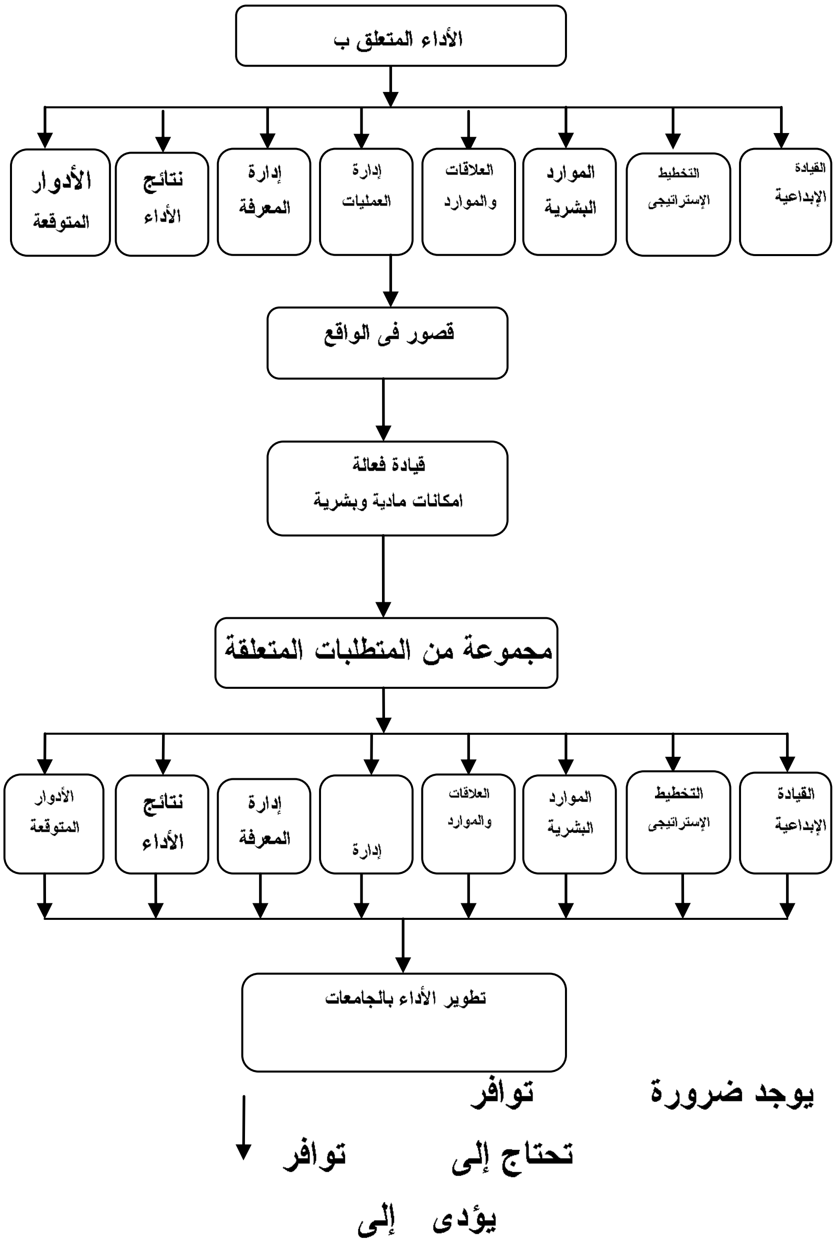
١. الأسس النظرية والتربوية التى تقوم عليها فلسـفة تميـزالأداء الإدارى، كمـا تناولتها الأدبيات والدراسات العلمية المتعددة فى هذا المجال.

٢. مبررات تطوير الأداء الإدارى بالجامعة التى لا تكمن فى ضرورة تطــوير هــذا الأداء فقط، بل فى المتغيرات التى شهدها العالم مــع بدايــة القــرن الحــادى والعشرين التى أفرزت جملة من التحديات، فرضت التغيير كضرورة لمواجهــة تلك التحديات ولتمكين القيادات الجامعية من التفاعل بإيجابية مع معطيات حركة الحياة فى الألفية الثالثة.

٣. نتائج الدراسة الميدانية التى كشفت عن ضرورة تطوير الأداء الإدارى بجامعتى (أسيوط وسوهاج)، وحاجة القيادات الجامعية بدرجة كبيرة للسير ســريعاً فــى طريق تطوير هذا الأداء.

خامسًا: محاور التصور المقترح

من خلال ما أسفرت عنه الدراسة فى إطاريها النظرى والميــدانى أمكــن التوصل إلى تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية الأكاديمية فى ضــوء مدخل إدارة التميز من أجل الارتقاء بمنظومة التعليم الجامعى، ويوضح شكل(٩) التالى التخطيط العام للتصور المقترح فيما يلى:



شكل (٩) التخطيط العام للتصور المقترح لتطوير

وسوف يوضح الباحث المحاور السابقة لتطوير أداء القيادات الجامعية الأكاديمية بمصرفى ضوء مدخل إدارة التميز بشئ من التفصيل كما يلى:

١. القيادة الإبداعية:

تمثل القيادة الجامعية الأساس الذى تعتمد عليه الجامعة لتحقيق نجاحها وفعاليتها وتميزها، حيث توفر البيئة المناسبة للإبداع والابتكار والتفوق والذى بدورة يعمل على تقدم الجامعة وتميزها.

لذا فإن وجود مجموعة من القيادات الأكاديمية من ذوى الكفاءات القادرة على وضع الأطر العامة والأهداف والإستراتيجيات التى تتلائم مع متطلبات العصر ومتغيراته تسهم بشكل فعال فى عملية التميز والتغلب على الأزمات التى تواجه الجامعات فى زمن العولمة والمنافسة. وفيما يلى توضيح لأبرز الإجراءات التى ترى الدراسة مراعاتها فى محورالقيادة الإبداعية:

- ☑ **توضيح رؤية الجامعة المستقبلية وذلك بتحديد التوجه المستقبلى ونشره داخل وخارج الجامعة ومدى الالتزام به.**
- ☑ **القيام بدور محورى فى صياغة أهداف وغايات الجامعة.**
- ☑ **تشجيع ونشر ثقافة التميز والإبداع والتعلم المستمر.**
- ☑ **وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.**
- ☑ **اتخاذ قرارات التطوير فى ضوء مناقشة نتائج التقويم على المستويات الإدارية المختصة، والظروف الذاتية للجامعة ورؤيتها وفهمها للمتغيرات الخارجية.**
- ☑ **الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الايجابية.**
- ☑ **التركيز على تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصر الجامعة ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية.**

☑ الحرص والالتزام بالعمل بمنهجيات أخلاقية تجاه المجتمع ، وتحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع، والمشاركة فى الفعاليات المختلفة (الرياضية والثقافية والإنسانية والبيئية والصحية) واحترام قواعد ونظم المجتمع.

وفى ضوء ذلك ينبغى على القيادة الجامعية أن تحدد رسالة وغايات وأهداف مؤسسات التعليم الجامعى، فالرسالة هى المنطلق وفى إطارها تحدد الغايات المستقبلية، والأهداف المرحلية والإستراتيجية لنظام التعليم الجامعى، فمثلاً: ما المخرجات التى نريد؟ هل يجب أن نركز على تزويد الخريجين بالمعلومات أم المهارات أم كليهما؟ ألا ينبغى أن تكون التنمية المستدامة فى ظل الواقع الذى نعيشه من المكونات الأساسية لرسالة التعليم الجامعى؟ ألا يجب أن نركز على إكساب جميع المتعلمين المهارات والقدرات على التعامل مع مستحدثات العصر التكنولوجية مما يخولهم القدرة على إنتاج المعرفة في مرحلة لم يعد المتعلم هو الفرد الذي يمكنه اختزان أكبر قدر من المعلومات؟

وهذا يتفق مع المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل إدارة التميز فى مؤسسات التعليم الجامعى من خلال بناء نظام لإعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية الفعالة القادرة على وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

٢. التخطيط الإستراتيجي:

يتمثل الدور الرئيس للقيادة الجامعية فى اتخاذ مجموعة القرارات والتصرفات التى يترتب عليها تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف الجامعة ورسالتها، فعملية بناء الإستراتيجية وتحليل جميع متغيرات

البيئة الداخلية والخارجية للجامعة من خلال تبنى منهجية التخطيط الإستراتيجي بعدًا مهما فى عمليات إدارة التميز، وفيما يلى توضيح لأبرز الإجراءات التى ترى الدراسة مراعاتها فى محور التخطيط الإستراتيجي:

- ☑ **تهيئة الجامعة للمارسة المستمرة لعملية التخطيط الإستراتيجي.**
- ☑ **توفير بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للجامعة ونظرتها المستقبلية.**
- ☑ **توفير البيانات والمعلومات التى تتطلبها عملية التخطيط الإستراتيجي.**
- ☑ **تعميق واستمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء الجامعة.**
- ☑ **إعطاء أولوية أولى لعملية التخطيط الإستراتيجي.**
- ☑ **تنمية وعى الأفراد العاملين بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة وتنفيذها وتقويمها وزيادة تشجيع العاملين على المشاركة فى الخطط التطويرية لهم وبما يعزز تحقيق أهداف الجامعة وإستراتيجيتها،من خلال المبادرة بعقد المزيد من الاجتماعات وورش العمل لمناقشتها معهم.**
- ☑ **التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه فى كافة أوجه مجالات الجامعة.**
- ☑ **وضع أهداف إستراتيجية للجامعة.**
- ☑ **ترجمة الأهداف إلى برامج عمل فى الجامعة.**
- ☑ **تحليل المشكلات التى تواجه الجودة فى الجامعة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التى تضعها الجامعة لعلاج تلك المشكلات.**
- ☑ **إيجاد منظومة متكاملة من السياسات تحكم وتنظم عمل الجامعة، وترشد القائمين بمسئوليات الأداء وقواعد وأسس اتخاذ القرارات.**

- ☑ تفهم المناخ المحيط والكشف عن الفرص والمخاطر وتهيئة المقومات الذاتية بالجامعة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المخاطر.
- ☑ تحليل الفجوة للكشف عن مدى اتفاق حركة ومعدلات الأداء الفعلى مع المستويات المعيارية المستهدفة.
- ☑ البحث عن أسباب فجوات الأداء وتتبع مصادرها سواء داخل الجامعة أو خارجها.
- ☑ مراجعة إستراتيجيات العمل فى الجامعة بشكل دورى من خلال فريق عمل من الخبراء لتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية.

وهذا يتفق مع المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل إدارة التميزفى مؤسسات التعليم الجامعى من خلال إعداد بناء إستراتيجي للجامعة بشكل يعبر عن توجهاتها الرئيسة ورؤيتها المستقبلية، مع بناء منظومة متكاملة من السياسات تحكم عمل الجامعة وتوفر الأسس والقواعد التى يمكن اتخاذ القرارات فى ضوئها.

٣. الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية مصدرًا للتميز وأساس لتكوين القيمة المضافة من خلال إشراك المرؤوسين فى صنع واتخاذ القرار، والتفكير بشكل منطقى، يقوم على استغلال الفرص التى تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود من أجل إيجاد المناخ الداعم للتميز، ويهتم التميز بتوفير موارد بشرية بالجامعة قادرة على تحمل المسؤوليات، ورفع كفاءتها، ووضع خطط لتطوير أعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بدخولها برامج التنمية المهنية المستمرة، واكتساب أوسع لمعارف ومهارات ممكنه فى مجال التدريس، وفيما يلى توضيح لأبرز الإجراءات التى ترى الدراسة مراعاتها فى محور الموارد البشرية:

☑ توصيف خطة للموارد البشرية تتلاءم مـع السياسـة والإسـتراتيجية العامـة للجامعة.
☑ التدريب والتطوير والتحفيز ومراجعة مستمرة للوصف الوظيفى بشكل ينسجم مع التطوير المستمر.
☑ متابعة وتقييم وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين بصفة دورية كل خمس سنوات والحرص على مشاركة الطلبة والمرؤوسين فى عمليات التقييم.
☑ تقديم الرعاية للعاملين وتوفير مناخ إدارى مريح لهم.
☑ اختيار أعضاء هيئة التدريس والموظفين بعناية فائقة من ذوى المعرفة والكفاءة .
☑ توفير فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف على مستوى الجامعة بأكملها، وعلى مستوى الأقسام، وعلى مستوى الفرد لتحقيق النظام وتلبيـة المتطلبـات الوظيفية، وذلك من خلال: التدريب على الإنترنت، والاستشـاريين والمـدربين المتخصصين، وموظفى ىوأعضاء هيئة التدريس، ومؤتمرات وحلقـات بحـث علمى.

وهذا يتفق مع المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل إدارة التميز فى مؤسسات التعليم الجامعى من خلال بناء نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يضم آليات وقواعد تخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها.

٤. العلاقات والموارد:

تخطط الجامعات المتميزة علاقات داخلية وخارجية، وموردين، ومـوارد داخلية تديرها من أجل دعـم السياسـات والإسـتراتيجيات والتشـغيل الفعـال لعملياتها، مع مراعاة التوازن بين الاحتياجات الحاليـة والمسـتقبلية للجامعـة وللمجتمع وللبيئة أثناء تخطيط وإدارة هذه العلاقات والموارد.

وفيما يلى توضيح لأبرز الإجراءات التى ترى الدراسة مراعاتها فى محور العلاقات والموارد:

- **استخدام أساليب مختلفة للتأكد من جودة الخدمات التى تقدمها الجامعة لعملائها.**
- **التركيز على العملاء وتنمية علاقات التعامل معهم والاحتفاظ بولائهم للجامعة.**
- **تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.**
- **تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوى العلاقات بالجامعة.**
- **أداء العمل بالمستوى الذى يرضى العملاء الخارجيين والداخليين.**
- **إدارة الممتلكات الجامعية بكفاءة.**
- **تطوير برامج تنمية الإيرادات المالية.**
- **استثمار الموارد التقنية المتوفرة فى الجامعة.**
- **تحديد احتياجات الجامعة الفعلية من الموارد المالية.**
- **بناء شراكات مع المجتمع المحلى للجامعة.**

وهذا يتفق مع المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل إدارة التميز فى مؤسسات التعليم الجامعى من خلال بناء نظام متطور لتأكيد الجودة والتميز وتفعيله بكل مستويات الجامعة ومكوناتها ومواردها، مع تفعيل التوجه نحو إرضاء العملاء.

٥. إدارة العمليات:

هى الأنشطة التى يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات وفقًا لأهداف وسياسات الجامعة.

وفيما يلى توضيح لأبرز الإجراءات التى ترى الدراسة مراعاتها فى محور العمليات:

- **تعريف وتوصيف كافة العمليات الأساسية وتوضيح تأثير تلك العمليات على الجامعة ككل، وتأثيرها على العمليات الأخرى المرتبطة بها.**
- **بذل جهود أكبر لتطوير العمليات وتحسنها المستمر حسب متطلبات ومعطيات البيئة المحيطة باستمرار.**
- **تشجيع الابتكار فى أنشطة تطوير العمليات.**
- **التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد.**
- **السعى نحو الكشف عن القدرات المحورية التى تميزها عن منافسيها، والعمل على تنميتها وتوظيفها للتفوق عليها.**
- **تصميم العمليات بشكل دقيق.**
- **اقتراح أساليب جديدة فى أداء المهام الإدارية فى الجامعة.**
- **تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن رضا المستفيدين من الجامعة.**
- **السعى لتقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات المستفيدين.**
- **التركيز على استخدام مقاييس الأداء العالمية فى إدارة العمليات.**

وهذا يتفق مع المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل إدارة التميز فى مؤسسات التعليم الجامعى من خلال بناء نظام لإدارة الأداء المؤسسى المتكامل وتشغيله، يتضمن قواعد وآليات تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وتحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذه وتقويمه.

٦. إدارة المعرفة والمعلومات:

تتمثل إدارة المعرفة والمعلومات فى عمليات التجميع المنظم للمعلومات من المصادر المختلفة داخل الجامعة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات تستخدم فى توجيه وإثراء العمليات داخل الجامعة، وتحسين أداء العاملين فيها، حيث تعمل على تشجيع الأفكار الجديدة التى تحث الأفراد على الابتكار والتغيير على المستوى الفردى والتنظيمى، وإطلاق الطاقات الفكرية، والقدرة الذهنية لهم على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة فى رفع كفاءة العمليات المختلفة واتخاذ القرار، وفيما يلى توضيح لأبرز الإجراءات التى ترى الدراسة مراعاتها فى محور إدارة المعرفة والعمليات:

- **تفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة كأساس فى تنمية فرص التميز.**
- **السعى للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.**
- **نشر المعرفة لكافة المعنيين داخل الجامعة.**
- **استخدام مصادر المعرفة المتوفرة لدى الجامعة بطريقة فاعلة.**
- **جمع المعلومات من قطاعات المؤسسة باستخدام طرق مختلفة فى التقويم للتعرف على واقع العمل ومشكلاته وتحدياته.**
- **توفير نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وقواعد معالجتها فضلًا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.**
- **التركيز على الأنشطة المعرفية على اعتبار أنها تمثل الأساس فى تحقيق القيمة المضافة.**

وهذا يتفق مع المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل إدارة التميز فى مؤسسات التعليم الجامعى من خلال بناء شبكة متكاملة للاتصالات ونظم المعلومات تضم آليات لرصد المعلومات وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.

٧. تقويم نتائج الأداء:

يمثل تقويم الأداء وقياسه مكاناً حيوياً فى إدارة التميز كنظام يستمد حيويته من كونه جوهر الرقابة ويمثل تحليل ودراسة التغذية الراجعة التى تحدد كفاءة أداء الجامعة، وفيما يلى توضيح لأبرز الإجراءات التى ترى الدراسة مراعاتها فى محور تقويم نتائج الأداء:

- **الالتزام بكون التطوير عملية مستمرة، وإيجاد نظام متكامل لتقييم الأداء الفردى وأدء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسى بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.**
- **تقييم شامل لأداء الجامعة كل ثلاث سنوات بمشاركة أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب.**
- **تقييم شامل لأداء القيادة الجامعية من عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام كل عامين بمشاركة أعضاء هيئة التدريس.**
- **إعداد تقرير أداء مؤسسى للجامعة يركز على مؤشرات المخرجات فى علاقتها بالمدخلات مع إعطاء مؤشرات مقارنة محلياً وعالمياً، وذلك بمقارنة إنجازات الجامعة ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والمتميزة.**
- **التركيز على القياس والعمل وفق مبدأ "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه".**
- **القيام بتقييم صادق عن وضع المستوى الحالى للتميز داخل الجامعة، ومدى التفهم والالتزام بهما من قبل أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين فى الجامعة، مع التأكد من البراهين والشواهد الموضوعية على مدى توفر التميزفى أنشطتها.**

- إدراك احتياجات المستفيدين ذوى العلاقة بالمؤسسة (العاملين، العملاء، والمجتمع المحلى)
- من خلال التغذية الراجعة.
- تحديد المشكلات الجامعية ودراستها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية، واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافى السلبيات.

وهذا يتفق مع المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل إدارة التميز فى مؤسسات التعليم الجامعى من خلال بناء نظام متطور للتميز وتفعيله بكل مستويات الجامعة ومكوناتها فى ضوء الفهم الصحيح لمفهوم "إدارة التميز".

٨. الأدوار المتوقعة:

أصبح تميز التعليم هدفًا إستراتيجيًا يتطلب تهيئة منظومة التعليم الجامعي لاستيعاب متطلبات القرن الحادي والعشرين، وجعل الجامعات علي مستوي عالي من الجودة بحيث تتمكن من مواكبة تحولاته ومستجداته، وهذا يتطلب أن تواصل الجامعات عمليات التطور الكمي والنوعي لبرامجها وتستمر في محاولة تحسين الأداء سواء في العملية التعليمية أو البحثية أو من خلال تعميق علاقاتها مع المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته ودعم مسيرته التنموية وهذا لن يتأتي إلا من خلال تبني الجامعات لأدوار ومهام حديثة غير مسبوقة، وفيما يلى توضيح لأبرز الإجراءات التى ترى الدراسة مراعاتها فى محور الأدوار المستقبلية:

- استشارة أصحاب العمل وغيرهم في اقتراح برنامج يحتاجه المجتمع وإرساله للجامعة للموافقة، في ضوء المعايير العلمية للبرنامج المقترح مع رسالة الجامعة والأدلة التي تظهر حاجة أصحاب العمل (المجتمع) لهذا التخصص المطروح، والطلاب المحتملين الذين قد يتقدمون إليه، والنتائج المتوقعة التي قد

- يحرزها الطلاب خلال هذا التخصص الجديد وتأثيره على البرامج الموجودة أصلًا والموارد المالية المطلوبة، ويتم تعيين مدير للبرنامج الجديد، وتشكل لجنة استشارية خاصة بالبرنامج تتألف من ممثلين عن المختصين في مجال البرنامج الجديد، مع ملاحظة أنه يتم وضع برامج جديدة باستمرار وذلك كجزء من استراتيجيه الجامعة.
- تحديث البرامج والتخصصات القائمة وذلك لفسح أكبر مجال ممكن للتعليم وتأمين المتطلبات المختلفة للطلاب والمعنيين من خلال أنظمة معلوماتية حديثة، مع قيام كل مدير برنامج دراسي بوضع خطة تقييم تشمل تقنيات تقييم تطور أداء الطالب، وتقييم البرنامج ككل لتعرف مدى تحقق الأهداف التعليمية.
- تقييم البرامج الأكاديمية بالجامعة في كافة البرامج والتخصصات بانتظام وتحديد مجالات وفرص التطوير بين فترة وأخرى، ويعتمد تحديد الفترة الفاصلة بين كل عملية وأخرى على نتائج عمليات التقييم السابقة، وقد تتراوح بين سنة وسبع سنوات.
- قيام لجنة التخطيط والمراجعة بدراسة المعلومات المتعلقة بكثافة التسجيل والالتحاق ومدى النجاح الذي تلاقيه محتويات المقررات بالنسبة للطلاب والمناهج التعليمية وتقنيات توصيل المعلومات وطرق التقييم وكلفة البرنامج الدراسي.
- مقارنة المعلومات المتعلقة بالبرامج الجامعية بجامعات مماثلة يتم الحصول عليها من مؤسسات تعمل في مجال الأبحاث المقارنة في مناطق مختلفة.

- وضع تقرير يحتوي على دراسة ذاتية تتحدث عن نقاط قوة البرنامج ومجـالات التطوير فيه، ثم تقوم اللجنة بمراجعة تقرير الدراسة الذاتية مع مدير البرنـامج ورؤساء الأقسام والعميد.
- الالتزام بالتعليم والتعلم، والمدعم بنتائج الدراسات الحديثة التي تشير إلى ازدياد الطلب على خريجي الجامعة كنتاج طبيعي للإعداد الحي لإنجاز ما يتوقع منهم، وأن التفوق في البحث العلمي نتاج التزام القوى لتعاون أعضاء هيئة التدريس مع المجتمع المحيط وواضعي السياسات التعليمية وتكيف البحوث مع الممارسات التطبيقية.
- إنشاء لجنة فنية مشتركة اوتأسيس مجالس للتعاون بين الجامعات ومؤسسـات التنمية المختلفة، تجمع ممثلين من مراكز البحوث في الجامعات ومن قطاعـات الصناعة لتتولى وضع الخطط المستقبلية لتفعيل التعاون بينها وللاستفادة مـن الأبحاث الجامعية ووضعها موضع التطبيق العملي.
- عرض بعض خطط البحوث العلمية الجامعية على بعـض قطاعـات المجتمـع المعنية للإسهام في تمويلها، والعمل على تطوير تلك البحوث العلمية التطبيقيـة وتسخيرها لخدمة القطاع الخاص، مما يشجعه على المشاركة في تمويلها.
- توجيه وتشجيع إعداد أبحاث الدرجات العلمية للماجستير والدكتوراه نحو الجانب التطبيقي لواقع قطاعات الأعمال والإنتاج وتبادل الخبـرات والمعلومـات بـين الجامعات والقطاع الإنتاجى.
- تفعيل الاستفادة من الأعمال البحثية والتعليمية لتحسين المشروعات الصـغيرة والمتوسطة، وتسهيل التواصل بين البـاحثين والمنشـئات الإنتاجيـة، ومـنح صلاحيات مناسبة تمكن الباحثين من الاستفادة المباشرة مـن أعمـال وبـرامج المنشئات الإنتاجية.

ومن أجل تجويد البحث العلمى وتحقيق التطـوير المنشـود، ينبغـى علـى القيادات الجامعية تنفيذ الإجراءات التالية:

أ- **تحقيق استقلالية الجامعة، واحترام الكفاءات العلمية البحثية وحرياتها وحقوقها الإنسانية، وكفالة حرية البحث العلمى واحترام نتائجه.**

ب- **إنشاء المبانى والمختبرات وتجهيزاتها البحثية وتحديثها.**

ت- **إيجاد وسائل للقياس والتقويم والتطوير على أن تمتلك الصـلاحيات المناسـبة لدراسة التجارب ووضع الاستنتاجات الموضوعية قابلة التطبيق والتنفيذ.**

ث- **عقد المؤتمرات العلمية الدورية وإيجاد وسائل التنسيق والخطط المناسبة بشأن موضوعاتها ونتائجها والتزامها بتنفيذ القرارات المناسبة للحاجـات الميدانيـة الحقيقية.**

ج- **مواكبة التطور العلمى العالمى والاستفادة من التطورات والقفزات المتاحة فيـه،** من خلال ما يلى:

- **الاشتراك فى قواعد ومصادر وشبكات المعلومات العالمية.**
- **زيادة مقتنيات مكتبة الجامعات من الكتب والأبحاث والمجلات العالمية.**
- **نشر الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس فى مجلات علمية عالمية.**
- **إجراء البحوث العلمية التى تحقق المنافسة محليًا وإقليميًا وعالميًا.**
- **تنظيم فعاليات اتفاقيات شراكة لتبادل الباحثين مـع أفضـل الجامعـات الرائـدة عالميًا.**
- **الاشتراك فى اتحاد الجامعات العالمية الرائدة عالميًا.**
- **إنشاء مركز لتسويق النشاط البحثي للجامعة ونتائجها إلى المؤسسات، يمكن من خلاله تحسين وتيسير التواصل بين قطاع البحث العلمي والمنشئات الإنتاجية.**

- **إعداد قادة المستقبل وتشجيع التميز وإظهاره في البحوث العلمية والممارسات التطبيقية وخدمة المجتمع محليًا ووطنيًا وعالميًا والتي يتم من خلاله احتلال الرتب المتقدمة في تصنيف المؤسسات الأكاديمية.**
- **وعلى القيادات الجامعية أن تتبع مجموعة من السبل للارتقاء بمراكز الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية للجامعات،** تتمثل فى الأتى:

أ.الاهتمام بإثراء منشورات الجامعة وزيادة حجمها على مواقع الانترنت: ويتم ذلك من خلال:

❖ الاستقادة من موقع اتحاد مكتبات المجلس الأعلى للجامعات والمكتبات الرقمية في:

- **الاهتمام بمكتبات كليات الجامعة وتوفير أفضل المصادر مع التحديث المستمر لقواعد البيانات والمعلومات.**
- **زيادة عدد الاشتراكات فى مجلات عربية وعالمية فى مختلف التخصصات.**

❖ تفعيل دور مراكز ووحدات البحوث بالجامعات: من خلال:

- **تفعيل جائزة التميز لأفضل بحث فى مجالات العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية.**
- **ضرورة تشكيل هيئة مستقلة لتصنيف الجامعات المصرية بالتعاون مع الهيئة القومية للاعتماد وضمان جودة التعليم والاعتماد.**

❖ تفعيل دور البوابات الإلكترونية والمواقع الإلكترونية بالجامعات في:

- **إعادة النظر فى محتويات الجامعة على الإنترنت بما يتناسب مع مكانتها العلمية.**
- **حث كليات الجامعة والمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص على تقديم ما لديها من أنشطة علمية تعكس مستواها العلمى على الإنترنت باللغتين العربية والإنجليزية.**

❖ إنشاء وحدات للتعاون البحثى مع مؤسسات خارجية تهدف إلى:

- **فتح مجالات التعاون مع هيئات وجامعات عالمية ذات ترتيب عالمى.**

- فتح قنوات لتبادل الأساتذة مع جامعات ذات تصنيف عالمى فى مختلف التخصصات.

ب. النهوض بجودة الطالب: من خلال:

- مراجعة سياسات القبول لتصبح مبنية على أسس تنافسية عادلة بين المتقدمين.
- وضع برامج خاصة بالمبدعين والمتفوقين ضمن برامج الجامعة.
- الاهتمام بقياس مستوى رضا الطلاب والخريجين عن أداء الجامعة.

ت. تطوير منظومة البحث العلمى: من خلال:

- زيادة ميزانية البحث العلمى والمشروعات البحثية وتوزيعها بين مؤسسات البحث والجامعات على أسس تنافسية.
- وضع خطط برامج لتسويق البحث العلمى واجتذاب التمويل من مؤسسات الإنتاج.

ث. الاهتمام بالتنمية المهنية للقيادات: من خلال:

- وضع معايير محددة وعادلة لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية من خلال وضع مصفوفة برامج تدريبية لكل مستوى وظيفى، وذلك بالتعاون بين كليات الجامعة ومركز تنمية قدرات هيئة التدريس.

ج. الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس: من خلال:

- الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على كتابة البحوث والنشر الدولى لبحوثهم.
- تقدير الباحثين المتميزين ماديًا ومعنويًا من خلال جوائز بأسماء علماء بارزين.

وهذا يتفق مع المتطلبات الأساسية لتطبيق مدخل إدارة التميز فى مؤسسات

التعليم الجامعى من خلال استشراف الأدوار المتوقعة للتعليم الجامعي والتي يمكن من خلالها التغلب علي مظاهر القصور في أدوراه الحالية.

سادسًا: متطلبات التصور المقترح

حتى يحقق التصور المقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية وفقًا لإدارة التميز أهدافه على الوجه الأمثل، وفى ضوء تحليل نتائج الدراسة يعرض الباحث لمجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح التصور منها ما يلى:

١. دعم وتأييد الإدارة العليا لتحقيق الأداء المتميز بإدارة الجامعة، ويتمثل ذلك فى:

أ- القناعة الكافية والتأييد من القيادات الجامعية فى تطبيق إدارة التميز، حيث إن وجود القيادة بحد ذاته لا يكفى لتطبيق إدارة التميز، فالقناعة والتأييد من قبل القيادات مهم فى عمليات التأييد والدعم.

ب- تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لنجاح التطبيق.

ت- تبنى القيادات العليا فلسفة إدارة التميز يفيد فى عمليات إقناع العاملين فى جميع المستويات الإدارية على المشاركة والمساندة، وتذليل المعوقات وتوفير الموارد المطلوبة وتوجيه الجهات المعنية بتنفيذ وإقرار التحسينات والقرارات وتكوين سياسة إدارة التميز وأهدافها والحفاظ عليها.

٢. وجود قيادات أكاديمية وإدارية ذات كفاءة عالية، وذلك من خلال:

أ- قيادة فاعلة تتولى توفير مقومات إدارة التميز، حيث تعد القيادات الجامعية محور الفاعلية الإدارية، فكلما توفرت مواصفات ومؤهلات هذه القيادات تعزز دورها فى تحقيق الأهداف.

ب- تأهيل القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة تأهيلًا تربويًا، ومهنيًا، وتحفيزهم على الابتكار والإبداع.

ت- زيادة وعى القيادات الجامعية، بأهمية الاتجاهات الحديثة للفكر الإدارى المعاصر، ومنها(الإدارة الإستراتيجية- إدارة العمليات- إدارة المعرفة- إدارة الموارد البشرية).

ث- تدريب القيادات الجامعية على تبنى الاتجاهات الحديثة لتحسين الأداء ومنها(الإدارة الإستراتيجية- إدارة العمليات- إدارة المعرفة-إدارة الموارد البشرية).

ج- الاعتماد على الكفاءة المهنية والقيادية فى تولى المناصب القيادية.

ح- تعديل معايير جديدة لاختيار القيادات الجامعية، بحيث تتناسب مع أسس التطوير والتجديد التربوى.

خ- تغيير النمط الإدارى السائد، والقائم على تقسيم العمل بين أفراد يديرون العمل وآخرون ينفذونه.

د- التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية الإدارة الجامعية وترسيخ قيم الشفافية والمحاسبة والتنافسية.

٣. إيجاد ثقافة تنظيمية تتفق مع فلسفة التميز، والتى تتمثل فى الأتي:

أ- التخلى عن استخدام الأساليب التقليدية فى الإدارة وإتباع أساليب حديثة تساعد على تحقيق التميز بإدارة الجامعة.

ب- السعى إلى تكوين نمط إدارى له أهداف واضحة ومحددة.

٤. نشر أفكار وثقافة مفهوم التميز بإدارة الجامعة، وذلك من خلال ما يلى:

أ- عمل ندوات ودورات تدريبية عن ثقافة التميز.

ب- عمل نشرات ومطويات وتوزيعها أو توفيرها للعاملين بالجامعة من خلال الإنترنت.

ت- توفير أقراص وأشرطة فيديو موضح بها تجارب الآخرين فى تطبيق التميز الجامعى.

٥. دعم العاملين بإدارة الجامعة، من خلال ما يلى:

أ- عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين بالجامعة وزيادة كفاءتهم.

ب- وضع آليات لمشاركة كافة العاملين فى العمل الإداري بالجامعة.

ت- تدعيم العلاقات الإنسانية، والتنظيمية بين العاملين بالجامعة.

ث- زيادة وعى العاملين بالجامعة بأهمية تطبيق التميز فى تحسين الأداء الإداري والأكاديمي.

سابعًا: مبررات التصور المقترح

تتمثل هذه المبررات فيما يلي:

١. المبرر الفلسفى:

إن الوصول إلى التصور المقترح هو البحث عن إضافة علمية إجرائية لتحقيق أهداف الدراسة التى يتطلع إليها الباحث، وكذلك تمثل السعى الجاد للإضافة الجديدة والمتجددة والمتراكمة للمسيرة البحثية على طول المسافة العلمية المتجددة عبر القرون.

ويتضح ذلك من خلال الرؤية النقدية لوجهة نظر الباحث التى قد يمكن من خلالها تحقيق إضافة جديدة تظهر استفادة الباحث من إجراء تلك الدراسة.

وهناك مجموعة من الأسس الواجب توافرها للمبرر الفلسفى، من أهمها:

- التأكد من أن فلسفة الدراسة تناسب متطلبات الأهداف والأهمية.
- الالتزام بالمنهج العلمى باعتباره إطارًا مرجعيًا للرؤية الفلسفية التى ينطلق منها الباحث فى وضع التصور المقترح.

٢. المبرر العلمى:

من الضرورى الالتزام بالتراكم المعرفى فى حلقة اتصال لإكمال ما يعتقد أنه فى حاجة لذلك، وهذا له من الشروط العلمية الكثير منها ما يلى:

- أهمية الدراسة والعائد منها.
- موضوعية الدراسة وقيمتها العلمية المضافة.
- الارتباط بين الإضافة الجديدة وما قد سبق فى مثل هذا المجال العلمى.

٣. مبرر التشخيص والعلاج:

- يسهم التصور المقترح فى تشخيص المشكلات التى ظهرت فى نتائج الدراسة.
- يوضح التصور نقاط الضعف فى الواقع الميدانى.
- من الموضوعية أن يكون محققاً للعلاج لصورة أكثر وأعمق إجرائيًا.
- يُمكن التصور المقترح من تحقيق قناعات علمية لكل مستفيد حتى يصبح واقعًا علميًا عمليًا.

٤. مبرر القصور الإجرائي في الواقع:

يأتي هذا التصور انطلاقًا من الحاجة الماسة إلى تطوير الأداء الإداري، إذ يكشف الواقع الإداري عن وجود قصور فى أداء القيادات الجامعية بجامعتى (أسيوط وسوهاج) ومن أهم أوجه القصور ما يلى:

- ضعف مشاركة القيادة للكوادر البشرية فى عمليات صنع القراراتفى الجامعة.
- ضعف الاتصالات والعلاقات بين الجامعة وكافة الأطراف المجتمعية.
- ضعف إجراءات العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة.
- قصور فى توجه المشروعات البحثية لخدمة العملية الإنتاجية بالمجتمع.
- قصور فى توفير عمليات قياس مرجعى للمقارنة مع الجامعات الأكثر تفوقًا.

٥. مبرر الاستفادة من الواقع:

- اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن هناك عديد من الإمكانيات المتاحة التـــى لا تفعل بصورة جيدة بجامعتى(أسيوط وسوهاج) والمتمثلة فى الأجهزة والوســـائل التكنولوجية، والملاعب، والمعامل، والمسارح، وبالرغم من توافر تلك الإمكانات إلا أنها لم تسهم بشكل جيد فى تحقيق الوصول للتميز الجامعى.
- رغبة وزارة التعليم العالى في تطوير الإدارة الجامعية علي مستوي الجامعـــات بجمهورية مصر العربية.
- وجود توجه رسمي لتطوير الأداء الجامعى، ومن ثم الارتقاء بعمليتـــي التعلـــيم والتعلم.

٦. مبرر النظرة المستقبلية:

إن كثيرًا من الاتجاهات الإدارية المعاصرة فى مجال الإدارة مثـــل الإدارة الإستراتيجية، إدارة العمليات ، تنادى بضرورة التخلى عن أهـــدافها التقليديـــة، والسعى وراء التقدم والتحديث، كما تؤكد الاتجاهات الإدارية المعاصرة أهميـــة تبنى فلسفة إدارة التميز التى تسعى إلى تطوير أساليبها وتحـــديثها مـــن أجـــل التغلب على قصور الأداء الإدارى.

ثامنًا: صعوبات تنفيذ التصور المقترح وكيفية التغلب عليها

لتحديد إمكانية تنفيذ هذا التصور المقترح، يرى الباحث ضرورة الوقـــوف على أهم الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ هذا التصور، ووضع عددًا من الحلـــول والإجراءات التى يمكن من خلالها التغلب على هذه الصعوبات، وذلك على النحـو التالى:

- قصور الموارد المادية بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك القصور مـــن خـــلال توفير الموارد المالية من الإمكانات المادية المتوفرة لدى الجامعة
- (معامل– ملاعب– مزارع– مسارح) لتطبيق التميز بالجامعة.

- **مقاومة التغيير داخل الجامعة وتخوف القيادات الجامعية والعاملين بالجامعة من التجديد، والتغيير، وإتباعهم للنمطية فى العمل الإدارى، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشجيع القيادات الجامعية على التغيير والتطوير المستمر.**
- **ضعف تحفيز الابتكار داخل الجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تأهيل القيادات الجامعية تأهيلًا تربويًا، ومهنيًا، وتحفيزهم على الابتكار والإبداع.**
- **التزام القيادات الجامعية بتنفيذ اللوائح والقوانين الإدارية الصارمة التى تفرضها وزارة التعليم العالى خوفًا من تعرضهم للمساءلة القانونية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال المرونة فى تطبيق اللوائح والقوانين الوزارية.**
- **قله الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة التميز، ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة وعى الإدارة العليا، بأهمية مدخل إدارة التميز كاتجاه من اتجاهات الفكر الإدارى المعاصر.**
- **ضعف إدراك العاملين بإدارة الجامعة لأهمية تحقيق جودة الأداء ودوره فى تحسين العمل الإدارى، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع برامج تدريبية لرفع كفاءة أداء العاملين.**
- **ضعف الثقافة التنظيمية عن مفهوم التميز بالجامعة لدى العاملين بإدارة الجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة التميز بين العاملين بالجامعة وإحداث تغيير جذرى للثقافة التقليدية السائدة داخل بيئات العمل وإحلال ثقافة التميز والتفوق والإبداع والابتكار من خلال عقد اللقاءات والدورات التدريبية بالجامعة، لتوعية العاملين بأهداف وأساليب ومفاهيم وتطبيقات إدارة التميز، وترجمة هذه المفاهيم والأهداف إلى إجراءات عملية.**
- **ضعف القدرات القيادية فى اتخاذ القرارات، ويكمن التغلب على ذلك من خلال دعم الإدارة العليا للقيادات الجامعية وزيادة قدرة القيادات الجامعية على اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب.**

- **غموض الرؤية المستقبلية للجامعة وتركيز إدارة الجامعة على الأهداف قصيرة المدى وصعوبة وضع معايير دقيقة لقياس الأداء المتميز، ويكمن التغلب على ذلك من خلال تخصيص جائزة سنوية مادية ومعنوية لأفضل قيادة جامعية تحقق أفضل النتائج ضمن معايير الجودة الشاملة.**

المـــــــراجع

أولا :المراجع العربية:

أ.المعاجم والقواميس:

١. ابن منظور، لسان العرب، الجزء الثالث، بيروت: دار صادر، ٢٠٠٥.

٢. أحمد ذكى بدوى، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٦.

٣. محمد ابن أبى بكر الرازى، مختار الصحاح، دراسة وتقديم عبد الفتاح البركاوى، القاهرة: دار المنار، ١٩٩٣.

ب.التقارير والوثائق الرسمية:

١.تقرير البنك الدولى، بناء مجتمعات المعرفة " التحديات الجديدة التى تواجه التعليم العالى"، مركز معلومات قراء الشرق الأوسط (ميربك)، القاهرة ، ٢٠٠٢.

٢.جمهورية مصر العربية، دستور مصر، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠١٤.

٣.جمهورية مصر العربية، القانون رقم ٥٢ لسنة ٢٠١٤ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، ٢٠١٤.

٤.جمهورية مصر العربية، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، الطبعة الرابعة عشر، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٦.

٥.جمهورية مصر العربية، قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ المادة (١٣ مكرر)،٢٠١٢.

٦. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى، الخطة الإستراتيجية للجامعات المصرية (٢٠٠٧ – ٢٠١٢).

٧.جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى، قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢،المادة(٢٢) المعدلة بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤، ط ٢٣، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٦.

٨.آليات اختيار القيادات الجامعية فى المرحلة الانتقالية لحين صدور تشريع جديد، ٢٠١١.

٩.ملخص التقرير الوطنى، القاهرة، ٢٠١٠.

١٠. وثيقة المؤتمر القومى للتعليم العالى، القاهرة، ٢٠٠٢.

ت.الكتب:

١.إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التعليمية فى الوطن العربى: أوراق عربية وعالمية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٣.

٢.أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، الأردن، إربد، ٢٠٠٤.

٣.أحمد حسين الصغير، التعليم الجامعى فى الوطن العربى تحديات الواقع ورؤى المستقبل، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٥.

٤.حمد حسين اللقانى، على أحمد الجمل، المصطلحات التربوية،عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٣.

٥.السيد سلامة الخميسى، الجامعة والسياسة فى مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،٢٠٠٠.

٦.السيد عبد العزيز البهواشى، وآخرون، العولمة والتعليم الجامعى المضامين – المستقبل – دراسة حالة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٦.

٧. العربى بلقاسم فرحاتى، تأهيل الموارد البشرية قديمًا وحديثًا، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١٢.
٨. الهلالى الشربينى الهلالى، النموذج الأوربى لإدارة التميز فى مؤسسات التعليم العالى(Excellence Model EFQM) for Higher Education)، المركز العربى للتعليم والتنمية، القاهرة، ٢٠١١.
٩. بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية فى ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، ٢٠٠٣.
١٠. الدور القيادى لعمداء الكليات فى الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠٣.
١١. بيرفوت، وآخرون، تحقيق التميز المؤسسى وإدامته للسنة الجامعية الأولى، (ترجمة): أسعد كامل إلياس، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٦.
١٢. توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء المؤسسي: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
١٣. جون ف ورغن، الأقسام الفاعلة- بناء ثقافات التميز وتعزيزها فى البرامج الأكاديمية، (ترجمة): ثائر ديب، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٦.
١٤. حاتم فرغلي ضاحي، الأدوار المستقبلية للتعليم الجامعي في ضوء تحولات الألفية الثالثة، الدار العالمية للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨.
١٥. حسن حسين البيلاوى، وآخرون، الجودة الشاملة فى التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، ٢٠٠٥.

١٦. رافدة عمر الحريرى، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإداريـــة، دار المناهر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٨.
١٧. زكريا طاحون، بيئات ترهقها العولمة الاقتصادية السياسية الثقافية والاجتماعية، القاهرة: جمعية المكتب العربى للبحوث والبيئة، ٢٠٠٣.
١٨. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قبـــاء للنشـــر، القـــاهرة، ٢٠٠١.
١٩. سعيد إسماعيل على، جامعات تحت الحصار، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨.
٢٠. سورنس، وآخرون، التميز فى الجودة النوعيم والأداء فى التعليم العالى "تطبيق نظام بالدريدج فى الجامعات والمعاهد" ، (ترجمة): سما عبد ربه، عبد المطلـــب يوسف، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٦.
٢١. سمير عبد الحميد القطب، فلسفة التميز فى التعليم الجامعى: نحو جامعة متميزة فى ضوء التجارب والخبرات العالمية ، هبة النيل العربيـــة للنشـــر والتوزيـــع، القاهرة، ٢٠٠٩.
٢٢. شبل بدران، وجمال الدهشان، التجديد فى التعليم الجامعى، دار قبـــاء للطباعـــة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.
٢٣. صالح العليمات، صالح، إدارة الجودة الشاملة فـــي المؤسســـات التربويـــة، دار الـــشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٤.
٢٤. عادل محمد زايد، الأداء التنظيمى المتميز (الطريق إلـــى منظمـــة المســـتقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦.
٢٥. عبد الرحمن أبو المجد رضوان، التعليم الجامعى الخـــاص: الواقـــع وتحـــديات المستقبل، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٦.

٢٦. عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠٠٩.
٢٧. عبد الغنى عبود، جابر عبد الحميد، الإدارة الجامعية فى الوطن العربى، دار الفكر العربى، القاهرة،٢٠٠١.
٢٨. عرفات عبد العزيز سليمان، الاتجاهات التربوية المعاصرة: رؤية فى شئون التربية وأوضاع التعليم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٠.
٢٩. على أحمد مدكور، التعليم العالى فى الوطن العربى الطريق إلى المستقبل، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٠.
٣٠. على السلمى، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.
٣١. على السلمى، القيادة الإدارية: رؤية إسلامية معاصرة، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٤.
٣٢. على السيد الشخيبى، علم اجتماع التربية المعاصر، تطوره ومنهجيته، تكافؤ الفرص التعليمية، سلسلة المراجع فى التربية وعلم النفس، العدد (٢٣)، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٢.
٣٣. علي عبد الهادي مسلم، وأيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
٣٤. فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمى فى إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٩.
٣٥. فتحى درويش عشيبة، الإدارة الجامعية بين التفاعل مع التحديات المعاصرة ومشكلات الواقع، دراسات فى تطوير التعليم الجامعى على ضوء التحديات المعاصرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعى، القاهرة، ٢٠٠٩.

٣٦. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١٠.
٣٧. محمد أبو الغار، إهدار استقلال الجامعات، دار الكتب المصرية، القاهرة، ٢٠٠١.
٣٨. محمد أكرم العدلونى، القيادة فى القرن الحادى والعشرين، قرطبة للإنتاج الفنى، الرياض، ٢٠٠٠.
٣٩. محمد الصيرفى، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٣.
٤٠. محمد عبد الغنى حسن هلال، الإطار القانونى والتنظيمى للموارد البشرية- التخطيط والتحليل والتطوير، مركز تطوير الآداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٩.
٤١. مها عبد الباقى جويلى، دراسات تربوية فى القرن الحادى والعشرين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١.
٤٢. موسى اللوزى، التطوير التنظيمى أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٣.
٤٣. نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٧.
٤٤. هادى ربيع، الاتجاهات المعاصرة فى التربية والتعليم، مكتبة المجتمع العربى، القاهرة، ٢٠٠٨.
٤٥. هادية محمد أبو كليلة، دراسات فى تخطيط التعليم واقتصادياته، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١.
٤٦. يوسف سيد محمود، أزمة الجامعات العربية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٨.

ث. المجلات والدوريات العلمية:

١. السيد السيد محمود البحيرى، نموذج لجامعة متميزة فى ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية فى الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، العـــدد ١٥٠ ،المجلد الأول، جامعة الأزهر، ٢٠١٢.

٢. الهلالى الشربينى الهلالى، أمانى السيد غبور، مدخل إدارة التميـــز ومتطلبـــات تطبيقه فى جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد العشـــرون، العدد٨٢، المركز العربى للتعليم والتنمية، ٢٠١٢.

٣. حسن عزوزى، دور الإسلام فى دعم أخلاقيات الإدارة، مجلة الوعى الإســـلامى، العدد٥٣٢، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، الكويت ٢٠١٠.

٤. حسن محمد حسان، على عبدربه حسين، أبعاد القيادة الجامعيـــة لـــدى عمـــداء كليات التربية وعلاقته بالتطوير المؤسسى، مجلة كليـــة التربيـــة ، العـــدد ٧٣، جامعة المنصورة ، ٢٠١٠.

٥. رضا إبراهيم المليجى، يحيـــى إســـماعيل يوســـف، إدارة عمليـــات التخطـــيط الإستراتيجي للتعليم

٦. الجامعى فى مصر: دراسة تحليلية، مجلة كليـــة التربيـــة، العـــدد٤٢، جامعـــة طنطا،٢٠١٠.

٧. تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل فى ضوء معايير إدارة التميز، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد٢٣، العدد ١٠٠، ٢٠١٦.

٨. رمضان أحمد عيد حسين، السياسات البحثية بالجامعات: رؤية تحليلية نقديـــة، مجلة دراسات فى التعليم الجامعى، العدد الرابع عشر، مركـــز تطـــوير التعلـــيم الجامعى، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.

٩. سامى عبدالله ألبا حسين، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، مجلة أفاق جديدة، مجلة كلية التجارة، العدد الأول والثانى، السنة السادسة عشر، جامعة المنوفية، ٢٠٠٤.
١٠. سعدية يوسف الشرقاوى، تطوير الأداء الإدارى بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فرق العمل، مجلة كلية التربية، العدد٦٣، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٧.
١١. سعيد إسماعيل علي، تحليل وتفسير سلبيات الوضع الراهن في الحياة الجامعية في مصر، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد الأول، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ١٩٩٣.
١٢. سعيد الصديقى، الجامعات العربية وتحدى التصنيف العالمى: الطريق نحو التميز، مجلة رؤى إستراتيجية، المجلد الثانى، العدد السادس، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الإستراتيجية، الإمارات، ٢٠١٤.
١٣. سمير عبد الحميد قطب، فلسفة التميز فى التعليم الجامعى نحو جامعة متميزة فى ضوء التجارب والخبرات العالمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٤، العدد ٥٠، ٢٠٠٨.
١٤. شرف إبراهيم الهادى، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالى العربى نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى، المجلد السادس، العدد الحادى عشر، القاهرة، ٢٠١٣.
١٥. شريف العربى، وأحمد القشلان، تطوير الأداء فى مؤسسات التعليم العالى فى ضوء مدخل التعلم التنظيمى وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى، المجلد الثانى، العدد(٣)، القاهرة، ٢٠٠٩.

١٦.صلاح الدين محمد حسينى، إطار تصورى لإنشاء مراكز للتميز البحثى فى الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية، مجلد (١٦) العدد (٦٠)، دار الجامعة الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٩.
١٧.تصور استراتيجي مقترح لإنشاء مراكز التميز البحثى بالجامعات المصرية، مجلة الثقافة والتنمية، العدد ٤٦، جمعية الثقافة من أجل التنمية،٢٠١١.
١٨.عبد الناصر عبد الرحيم فخرو، معايير تميز الأداء البحثى فى الجامعات العربية "دراسة تحليلية"، مجلة دراسات فى التعليم الجامعى، العدد العشرين، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.
١٩.على السلمي، الفكر الإداري المعاصر وانعكاساته على الإدارة المصرية، مجلة المحاسبة والإدارة والتامين، العدد ٦٦، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦.
٢٠.على بن محمد السنانى، تطوير الأداء المؤسسى لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة كلية التربية، العدد(١٤٤) الجزء السابع، جامعة الأزهر، ٢٠١٠.
٢١.فاطمة زكريا محمد، تطوير إدارة المعرفة فى الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول، مجلة الثقافة والتنمية، العدد ٣٥، جمعية الثقافة من أجل التنمية بالتعاون مع جامعة سوهاج ، ٢٠١٠.
٢٢.فتحي درويش عشيبة، أدوار الإدارة الجامعية في مصر علي ضوء التحديات المعاصرة، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٤٥)، العدد(٢)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٥.
٢٣.كامل على متولى عمران ، التخطيط والرقابة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث فى العلوم الهندسية، كلية الهندسة، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٧.

٢٤. لينارت ساندولوم، الخطة الإستراتيجية للتميز المستدام، مجلة الجـودة، العـدد الرابع، أبوظبي، ٢٠٠٥.
٢٥. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، بعض معوقات تحقيق الجودة فـى أداء أعضـاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط، مجلة الثقافة والتنمية، العدد الثالـث، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، ٢٠٠٣.
٢٦. محمد خميس حرب، تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز فى البحـث التربوى، مجلة كلية التربية، العدد(٨٠)، جامعة الزقازيق، ٢٠١٣.
٢٧. محمد عزت عبد الموجود، التعليم العالي وإعداد هيئة التدريس، مجلة دراسـات تربوية ونفسية، المجلد ١٧، العدد٤٠، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٢.
٢٨. محمود خالد جرادات، مستويات ممارسة العمليات القيادية الإدارية فى الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد السـابع، العدد الثانى، كلية المعلمين، الأردن، ٢٠٠٦.
٢٩. محمود عطا محمد على، بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية فى مصر فـى ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، العدد ٤١، جامعـة الزقازيق، ٢٠٠٢.
٣٠. موسى على الشرقاوى، تطوير التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء مـدخل إدارة الجودة الشاملة (الواقع والإشـكالية)، مجلـة كليـة التربيـة، العـدد الثالـث، الإسماعلية، جامعة قناة السويس،٢٠٠٣.
٣١. ناصر محمد عامر، أخلاقيات الإدارة الجامعية فى ضوء المنهج الإسلامى والفكر اليابانى، المجلة العلمية، العدد الثانى، المجلد الثامن والعشرون، كلية التربيـة، جامعة أسيوط، ٢٠١٢.

٣٢.نهلة عبد القادر هاشم، إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمى في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الحادى عشر، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، العدد ٣٨،٢٠٠٥.
٣٣.تطوير أداء الجامعات المصرية فى ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة التربية، السنة الحادية عشرة، العدد الثالث والعشرون، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.
٣٤. هالة فوزى محمد عيد، تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، العدد ٦١، السعودية، ٢٠١٥.
٣٥. هدى سعد السيد، أسس توجيه المستويات المعيارية للتعليم فى مصر فى ضوء المستويات المعيارية الدولية، مجلة كلية التربية، العدد ١٢، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠٠٤.
٣٦. هشام فتحى جادالرب، وأحمد يحيى حسين، تقييم جودة الخدمة التدريبية ببرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم: نموذج مقترح لقياس جودة الخدمة التدريبية باستخدام النماذج البانئية الخطية، مجلة كلية التربية، العدد(٦٩)، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩.
٣٧.يوسف سيد محمود، التحالفات والشراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية،: مدخل لتطوير التعليم الجامعى، مجلة دراسات فى التعليم الجامعى، العدد السادس، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.

٣٨. يوسف عبدالمعطى مصطفى، نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات فى التعليم الجامعى، مجلة كلية التربية، السنة الخامسة، العدد السادس، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠٠٢.

ج. المؤتمرات والندوات العلمية:

١. أحمد محمد حسانين، المشروعات وتقوية التعاون بين الجامعة والمجتمع، المؤتمر العلمى الأول لوحدة إدارة مشروعات التطوير" دور مشروعات التطوير فى تنمية الجامعة ومحافظة بنى سويف" جامعة بنى سويف، ٢٠٠٩.
٢. أشرف السعيد أحمد، أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولي السابع، "التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة، الإتاحة، التعلم مدى الحياة"، مج٢، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩.
٣. المجلس الأعلى للجامعات، المؤتمر القومى للتعليم العالى، القاهرة، فبراير ٢٠٠٠.
٤. بسمان فيصل محجوب، البيئة المجتمعية وإستراتيجية التغيير المؤسسى للجامعات، مؤتمر "تطوير وبناء قدرات أعضاء هيئة التدريس والجامعة والمجتمع والتخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز فى مؤسسات التعليم العالى" ، جامعة الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨.
٥. حامد عمار، رؤية مستقبلية لفلسفة التعليم الجامعى، مؤتمر تطوير التعليم الجامعى، "رؤية لجامعة المستقبل"، جامعة القاهرة ، ١٩٩٩.

٦. خليل حماد وسعيد البشير، تمويل التعليم العالى فى الدول العربية طـرق غيـر تقليدية "دراسة حالة الأردن"، المؤتمر العلمى المصاحب للـدورة ٣٣ لمجلـس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، ٢٠٠٠.
٧. رمزى أحمد عبدالحى، تقويم أداء التعليم العالى فـى إدارة الجـودة الشـاملة، المؤتمر العلمى العربى الثانى، " التعليم الجامعى الخاص فى البلاد العربية قضايا آنية وآفاق مستقبلية"، جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج وأكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا، ٢٠٠٧.
٨. زين العابدين درويش، الإبداع فى العمل المؤسسى: المعوقات وآليات المواجهة، المؤتمر السنوى التاسع، "نحو منظومة للتميز الإدارى العربى"، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٨.
٩. سامح جميل عبد الرحيم، تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية، مـؤتمر "تأهيـل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى"، الجمعية المصرية للتربية المقارنـة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٧.
١٠. سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم الجامعى: رؤية مستقبلية، المؤتمر السـنوى الأول للمركـز العربـى للتعلـيم والتنمية، "مستقبل التعليم الجامعى العربى"، المجلد الأول، المركز العربى للتعليم والتنمية، ٢٠٠٤.
١١. سلامة عبد العظيم حسين، هدى سعد السيد ، تحسين جودة العمليـات الإداريـة بكليات التربية باستخدام منهجية ستة سيجما، المؤتمر العلمى السنوى الثـامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مـع كليـة التربية جامعة بنى سويف، اتجاهات معاصرة فى تطوير التعلـيم فـى الـوطن العربى، ٢٠١٠.

١٢. صالح سليمان الرشيد، نحو بناء إطارًا منهجيًا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، "الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، ٢٠٠٤.
١٣. صلاح الدين جوهر، اختيار القيادات الجامعية، المؤتمر الخامس عشر "تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، القاهرة: دار الفكر العربى، ٢٠٠٧.
١٤. عادل رجب إبراهيم، وعبد الهادى مبروك محمد، برنامج تدريبى مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، المؤتمر الخامس عشر "تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، دار الفكر العربى، ٢٠٠٧.
١٥. عادل عبد الفتاح سلامة، واقع إدارة مؤسسات التعليم العالى فى الوطن العربى، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى" تطوير إدارة التعليم العالى فى الوطن العربى"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الإمارات العربية المتحدة، أبوظبى، ٢٠١١.
١٦. عاصم عبدالقادر نصر، إنشاء مركز للتميز البحثى للتعليم العالى الجامعى: تصور مقترح، المؤتمر العلمى السنوى العربى السادس- الدولى الثالث "تطوير برامج التعليم العالى النوعى فى مصر والوطن العربى فى ضوء متطلبات عصر المعرفة"، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ٢٠١١.

١٧. عاطف الديب، إدارة الامتياز، المؤتمر السنوي التاسع، "نحو منظومة للتميز الإداري العربي"، الجمعية العربية للإدارة، جامعة عين شمس، القاهرة ، ٢٠٠٨.
١٨. عبد الرحمن بن أحمد الصائغ، تمويل التعليم الجامعى فى المملكة العربية السعودية أبعاد القضية وبعض البدائل الممكنة، المؤتمر العلمى المصاحب للدورة ٣٣ لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، ٢٠٠٠.
١٩. تطوير الأداء الأكاديمى فى الجامعات السعودية فى ضوء تحديات العولمة ومتطلبات اقتصاد المعرفة: أنموذج مقترح، المؤتمر التربوى الدولى الأول، "تطوير الأداء الأكاديمى لكليات التربية: رؤية استشرافية"، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥.
٢٠. عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سلسلة ندوات ومؤتمرات، القاهرة،٢٠٠٠.
٢١. عبدالله بن محمد على العامرى، رؤية مستقبلية لتطوير الأداء الأكاديمى بكليات التربية فى الجامعات السعودية فى ضوء الاتجاهات الدولية للتعليم العالى، المؤتمر التربوى الدولى الأول، "تطوير الأداء الأكاديمى لكليات التربية: رؤية استشرافية"، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥.
٢٢. عبدالله شحاتة، قضية تمويل التعليم العالى فى مصر: الواقع والمستقبل، المؤتمر السنوى الثامن عشر للبحوث السياسية، "التعليم العالى فى مصر خريطة الواقع واستشراف المستقبل"، الجزء الثانى، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥.

٢٣. على أحمد ثانى عبود، دور جوائز الجودة والتميز فى قياس وتطوير الأداء فى القطاع الحكومى، المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية، "نحو أداء متميز فى القطاع الحكومى"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠٠٩.
٢٤. على السيد الشخيبى، الوضع الحالى للجامعات المصرية، وإمكانية تطويرها، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية "التخطيط الاستراتيجي فى االتعليم العالى"، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠.
٢٥. على بن سعد القرنى، الحرية الأكاديمية المنطلقات القانونية والضوابط، مؤتمر "الاعتماد الأكاديمى لكليات التربية بالوطن العربى" "رؤى وتجارب"، جامعة طيبة، المدينة المنورة، ٢٠١٠.
٢٦. محسن خضر، أزمة القيادات فى المجتمعات العربية- منظور تربوى، المؤتمر السنوى الخامس عشر، "تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى"، الجزء الثانى، دار الفكر العربى، ٢٠٠٧.
٢٧. محفوظ أحمد جودة، الإطار المفاهيمى والعملياتى لتطوير جودة الأداء الجامعى"دراسة حالة جامعة العلوم التطبيقية فى الأردن"، المؤتمر العربى الأول الجامعات العربية: "التحديات والآفاق المستقبلية"، الرباط، المملكة المغربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧.
٢٨. محمد حسنين العجمي، نحو تصور مقترح لمسارات إصلاح التعليم الجامعي لتهيئة الشباب لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مؤتمر "دور كليات التربية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة"، كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٩٩٦.

٢٩. محمد محمود الدمنهورى، تصور مقترح لتدريب القيادات التربوية على بعض المهارات الإدارية فى ضوء معايير الجودة الشاملة، المؤتمر السنوى الخامس عشر، تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى، الجزء الأول، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٧.
٣٠. محمود كامل الناقة، تجربة الجامعات المصرية فى إعداد وتكوين المعلم الجامعى، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر القومى السنوى الثانى عشر (العربى الرابع) " تطوير أداء الجامعات العربية على ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، مركز تطوير التعليم الجامعى جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٥.
٣١. مديحة فخرى محمود، دراسة مستقبلية لدور الجامعات المصرية في مواجهة الجرائم الإلكترونية لدي الطلاب، محور الإدارة التربوية،"مؤتمر التربية فى عالم متغير"، الجامعة الهاشمية، ٢٠١٠.
٣٢. مصطفى عبدالسميع محمد، التعليم العالى فى الوطن العربى: تطوير الأداء وتميز المخرجات، المؤتمر العاشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالى، "التميز والإبداع فى التعليم العالى"، اليمن: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٥.
٣٣. منى هاكوز، استراتيجيات التميز فى الأداء الحكومى، المؤتمر العربى، "إدامة التميز والتنافسية فى مؤسسات القطاع العام والخاص"، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨.
٣٤. ناهد عز الدين عبد الفتاح، دور المؤسسات الجامعية: وضع أهداف أم تنفيذ سياسات، المؤتمر السنوى الثامن عشر للبحوث السياسية، "التعليم العالى فى مصر خريطة الواقع واستشراف المستقبل"، المجلد الأول، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥.

٣٥. نوال أحمد نصر، التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي الخامس- الدولي الثاني "الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي"، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ٢٠١٠.
٣٦. وصاف سعيدى، قوى بوحنية، تسويق الجامعات عالميًا من خلال مدخل الجودة الشاملة، المؤتمر العربى الأول، "استشراف مستقبل التعليم العالى"، شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥.
٣٧. وفاء حسن مرسى، تقويم مشروع تنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، المؤتمر القومى السنوى الرابع عشر(العربى السادس) "أفاق جديدة فى التعليم الجامعى"، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.

ح. الرسائل العلمية والمشاريع البحثية:

١. أحمد نجم الدين أحمد عيداروس، صنع القرار واتخاذه في الجامعات المصرية: دراسة ميدانية على كليات التربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق،١٩٩٤.
٢. أمل فتحى عقل، تطوير معايير التميز للمستوى الجامعى فى مؤسسات التعليم العالى فى الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٥.
٣. سهام يس أحمد، متطلبات تطوير الأداء الجامعى لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بمصر فى ضوء التحديات المحتمعية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنى سويف، ٢٠٠٤.

٤. عبد الرازق محمد إبراهيم زيان، التغيير التنظيمى لمستقبل إدارة التعليم الجامعى فى مصر مع التطبيق على بعض العمليات الإدارية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٢.
٥. عبد الهادى مطلق عبد الهادى المطيرى، تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٨.
٦. عبير فتحى محمد أبو سليمة، تطوير الأداء الإدارى فى كليات التربية بجامعة قناة السويس فى ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية ببورسعيد، جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٥.
٧. محمد بن فهاد بن مطلق اللوقان، إدارة التميز التنظيمى فى الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح فى ضوء المعايير الدولية، رساله دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١١.
٨. مروان وليد سليمان المصرى، تطوير الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية فى ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة، ٢٠٠٧.
٩. نسرين صالح محمد صلاح الدين، الفعالية الإدارية والتمويل الذاتى للجامعات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.
١٠. يوسف رزق الله عبد الله السوسى، درجة ممارسة الكليات التقنية فى محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية (غزة)، ٢٠١٥

ثانياً :المراجع الأجنبية :

١. - Ajaif, Mona , Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai, Quality Congress Middle East ٢ Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East:Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College., ٢٠٠٨.

٢. ١٤٥- Alrayes, Raed, Quantities Analysis of the Self Assessment Scores of ٤٥ Organizations Which were Assessed by EFQM Excellence Model, Master Degree, United Kingdom: Sheffield Hallam University , ٢٠٠٣.

٣. ١٤٦- Amnon Boehm, The involvent of University faculty members in Social planning: motivating and hindering factors, Springer Science, Business Media B.V. ٢٠٠٨.

٤. ١٤٧- Anninos, Loukas N., "The archetype of excellence in universities and TQM", Journal of management History Vol. ١٣ No. ٤ , ٢٠٠٧.

٥. ١٤٨- Baabdullah, Salem S , Achieving Business Excellence through Employee Suggestion Scheme, ٣rd Annual Scientific Quality Congressin the Middle East, Dubai: e -University. , ٢٠٠٩.

٦. ١٤٩ -Borghini, E.C, A Framework For The Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation", The Journal of Creative Behavior, Vo. ٣١, No. ١٢, ٢٠٠٥.

٧. ١٥٠-Caliskhan, Esra, N, The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, Human Resource Management Journal, Vol. ٦, No. ٢, ٢٠١٠.

٨. ١٥١ -Conti, Tito , How Excellence Models Should be Adapted to Take into Account Local Values and Culture, ٣rd Annual Scientific Quality Congress in the Middle East, Dubai: e -University, ٢٠٠٩.

٩. ١٥٢-Crowther, J, Oxford Advanced Learner,s Dictionary, Oxford University Press, UK, Vol, ٢ , ٢٠٠٣.

١٠. *Egan, Steve,Embracing Excellence in Education ,Sheffield Hallam University, ٢٠٠٣.*

١١. *French, Nigel J:Report on The Seminar on External Funding and University (٣٦)Autonomy,organized by Nordic University Association (NUS), principal consultant, N&Sconsultig services Uk, ٢٠٠٣.*

١٢. *French,L,Human Resources Management,٥th Ed, Houghton Mifflin company, ٢٠٠٣.*

١٣. *Gloria, M.; Krzysztof,K.; Marion, H.; Rod, G, Knowledge Management in Higher Education comparison of individualistic and collectivist cultures, European Journal of Education,V.٤٢, No.٣,٢٠٠٧.*

١٤. *Greig ,Rod, Mananging for Excellence, American Printer Journal, Vol.(٢٣٣), No.(٢) , ٢٠٠٩.*

١٥. *Harrington, James,The Impossible Dream, Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh: King Abdulaziz Quality Award,٢٠٠٨.*

١٦. *Hill, C. & Jonson G, Strategic Management: An Integrated Approach, ٥th Ed, Houghton Mifflin Company, ٢٠٠٥.*

١٧. *Holm , N. and Lauritz B. Challenges for Higher Education Systems. International Conference on Higher Education Reform, Jakarta August ١٥, ٢٠٠١.*

١٨. *Hugo Horta,"Global and National Prominent Universities: Internationalisation, Competitiveness and the Role of the State" ,Higher Education, Vol. ٥٨, No. (٣) , ٢٠٠٩.*

١٩. *Guni, Palgrave Macmillan, Higher education in the world ٣: New Challenges and Emerging Roles for Human and Social Development, Co-published by the Global University Network for Innovation, ٢٠٠٩,.*

٢٠. *Kanji, G.K , An Integrated Approach Business Excellence, Journal of Total Quality Management, Vol. (١٢),No .(٢), Routledge Tayor &Francis Group , ٢٠٠٨.*

٢١. *Linda, Reid, The Relationship between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado StateSupported and Private Institutions of Higher Education, PhD Dissertation, Nova Southeastern University, Florida, ٢٠٠٥.*
٢٢. *Meinhart, R,Strategic Planning through Organization Lens, PhD Dissertation, George Washington University, ٢٠٠٤.*
٢٣. *Mikol, Myriam , Quality Assurance In Australian Higher Education, A case stady of the University of Weslern, Sydney Nepean, The TQM Magazine, Volume ٨, Number ٥, ٢٠١٣.*
٢٤. *Mueller , Marsha R ,Mananging for Excellence,Adult Learning Journal,V. (٣) , N.(٢), ٢٠٠٨.*
٢٥. *Natalya, Tatiana & Ludmila Self Assessment as a Tool for Achieving Excellence in Higher Education, Mordovian state university, International Journal of Business Science and Applied Management ,Volume ٢,Issue ٢, ٢٠١٣.*
٢٦. *oe, et al,Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage, ٥th ed. New York: McGraw – Hill/Irwin, ٢٠٠٦.*
٢٧. *Peters,T,J, &Waterman,H , In Search of Excellence, second edition, London: Profile Books , ٢٠٠٤.*
٢٨. *Pellow, James P, "The Impact Of Leadership On Institutional Culture And Mission: A Case Study Of ST. John,s University, ١٩٨٩- ٢٠٠٥", A Doctorate Dissertation Of Education, Faculty Of The University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company, ٢٠١٠.*
٢٩. *Porter&Tanner,S.J , Assessing Business Excellence, Second Edition,Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, ٢٠٠٤.*
٣٠. *Prusha, T.: Strategic Planning in Community College Information Technology, A Delphi Study Model Program, PhD Dissertation, Iowa State University, ٢٠٠٦.*
٣١. *Richards, C,A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education, PhD Dissertation, Capella University, ٢٠٠٩.*

٣٢. *Russell F, Academic staff perceptions of administrative quality at universities, Journal of Educational Administration, Volume ٤٠, Number ٢ ،٢٠٠٩ .*
٣٣. *Sarah Cook & Steve Macaulay, Change Management Excellence Using the five intelligences for successful organizational change , Kogan Page , London and Sterling , VA , London , ٢٠٠٦.*
٣٤. *Sharma, Anilk,&Talwar,Balvir, Evolution of Universal Business Excellence Model in Corporating Vedic Philosophy, Journal of Measuring Business Excellence, Vol ١١,No ٣, Emerald Group Publishing Limited, ٢٠١١.*
٣٥. *Sheffield University ,Linking the EFQM Excellence Model to other Management Models and tools, United Kingdom: Higher Education Funding Council for England (HEFCE), ٢٠٠٣.*
٣٦. *Teary Shawyun, Education Excellence: An Integrated Performance Measurement and Management Model, ASAIHL - THAILAND Journal, VoL ٦ No. ٢, ٢٠٠٥.*
٣٧. *Thanos Kriemadis & Anna Kourtesopoulou ,Human Resouce Training and Development The out Door Mangament Development (OMD)Method, Sport Mangement International Journal , Vol , ٤, No, ١, ٢٠٠٨.*
٣٨. *Thomas Oestreich & Frank Buytendij , Management Excellence : How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead , Oracle Corporation , An Oracle Thought Leadership White Paper , ٢٠٠٨ .*

٣٩. *Troth, V, Towards the University in Future ,Paper Presented on the Occasion of the Official Celebration of ٤٠ Years of DAAD in Egypt, ٢٠١٠.*
٤٠. *U - Khurram, Nawaz, Using EFQM Self Assessment for Gap Analysis and Organizational Alignment, Paper for Quality Congress Middle East ٢ Creating an Architecture of quality and Excellence in the Middle Est :Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: eTQM College, ٢٠١٥.*

٤١. *Victor Da Hsuan Feng, "World Universities Ranking—Generic and Intangible Features of Universities?" Paper Presented at the First International Conference on World Class Universities at Shanghai Jiao-Tong University (WCU- ١), June ١٦– ١٨, ٢٠٠٥.*
٤٢. *Vision, Mission, Values, College of Education, the Pennsylvania State Universty, U.S.A, ٢٠١٢.*
٤٣. *Williams,Damon A.,Berger,Joseph B, McClendon,Shederick, Toward a Model of Inclusive Excellence and Change in Postsecondary Institutions ,Association of American Colleges and Universities, ٢٠٠٥.*
٤٤. *William, D, Before Performance Measurements, Administrative Theory & Praxis, Vol. ٢٤, No. ٣, ٢٠٠٦.*
٤٥. *Yeh, Chou; Mary, Yaying , The Implementation of Knowledge Management System in Tauwan's Higher Education, Journal of College Teaching & Learning, Vol. ٢, No. ٩, ٢٠٠٥.*
٤٦. *Zairi,Mohamed , The ٤Ps : of Organizational Excellence, publishing TQM College, Dubai: e-TQM College , ٢٠٠٣.*

http://www.anqahe.org
http://www.shanghairanking.com
http://www.webometrics.info/en/Methodology
http://www.leadership world connect.com /management.
http://www.daad.de/Wuns/jubilacum/rede.htm
http://www.qs.com
http://www.nwmissouri.edu/
http://www.reisterar,uma,edu,au/universtiy planning
http://www.uwstout.edu/